



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Zajištění vnitřního kontrolního systému ve společnosti Baťa, a.s.  
Ensuring of the Internal Control System in the Company Baťa, a.s.

Student: Bc. Markéta Husková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Hakalová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Husková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Specializace: 00 Účetnictví a daně  
Téma: **Zajištění vnitřního kontrolního systému ve společnosti Baťa, a.s.**  
**Ensuring of the Internal Control System in the Company Baťa, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické aspekty problematiky vnitřního kontrolního systému
  3. Charakteristika vnitřního kontrolního systému ve společnosti Baťa, a.s.
  4. Analýza a zhodnocení vnitřního kontrolního systému ve společnosti Baťa, a.s.
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.  
KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice*. 6. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7263-448-4.  
SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém. Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Hakalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 26. dubna 2013

.....  
Markéta Husbová

podpis

## Obsah

1. ÚVOD .....	4
2. TEORETICKÉ ASPEKTY PROBLEMATIKY VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU .....	5
2.1. Charakteristika vnitřního kontrolního systému .....	5
2.2. Koncipování vnitřního kontrolního systému .....	7
2.3. Kontrolní přístupy .....	7
2.3.1. Interní audit .....	8
2.4. Úloha účetnictví ve vnitřním kontrolním systému .....	10
2.4.1. Organizace účtáren a účetních prací .....	10
2.4.2. Organizace účetních prací .....	12
2.4.3. Oběh účetních dokladů .....	13
2.5. Archivace účetních záznamů .....	15
2.7. Účetní závěrka .....	16
2.7.1. Externí audit účetní závěrky .....	18
2.7.2. Vztahy mezi externím a interním auditem .....	19
2.8. Zabezpečení podnikového majetku jako nástroj vnitřního kontrolního systému .....	20
2.9. Prevence jako součást kontrolního procesu .....	22
3. CHARAKTERISTIKA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S. ....	23
3.1. Historie společnosti Baťa, a.s. ....	23
3.2. Organizace společnosti Baťa, a.s. ....	25
3.3. Účetnictví společnosti Baťa, a.s. jako základní objekt vnitřního kontrolního systému ..	27
3.3.1. Oběh účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s. ....	30
3.3.1.1. Typy účetních dokladů .....	30
3.3.1.2. Schvalování účetních dokladů .....	31
3.3.1.3. Oběh účetních dokladů souvisejících s nákupem zboží .....	32
3.3.2. Účetní závěrka ve společnosti Baťa, a.s. ....	36
3.4. Interní audit ve společnosti Baťa, a.s. ....	38
3.5. Plánování a kontrola ve společnosti Baťa, a.s. ....	39
3.6. Ochrana firemního majetku .....	41
4. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S. ....	43
4.1. Analýza oběhu účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s. ....	43
4.1.1. Vnitropodniková směrnice pro oběh účetních dokladů .....	52
4.2. Analýza harmonogramu ročních závěrkových prací .....	57
4.3. Zhodnocení vnitřního kontrolního systému ve společnosti Baťa, a.s. ....	61
5. ZÁVĚR .....	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	65
Odborná literatura .....	65
Zákony .....	66
Interní dokumenty společnosti Baťa, a.s. ....	67
Další zdroje .....	67
SEZNAM ZKRATEK .....	68
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHA Č. 1 – OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.	

# 1. ÚVOD

Kontrola jako jedna ze základních manažerských funkcí je nezbytná pro ujištění, že aplikované postupy a principy jsou správné a že jejich použitím je zajišťováno naplnění stanoveného cíle. Význam kontroly rostl s historickým vývojem společnosti a díky technologickému pokroku se neustále rozšiřují možnosti jejího provedení.

V této práci je kontrola pojata jako ucelený propojený systém v rámci podniku, nikoliv jako samostatná činnost individuálního subjektu.

Cílem práce je vymezit teoretické aspekty problematiky vnitřního kontrolního systému, charakterizovat vnitřní kontrolní systém ve společnosti Baťa, a.s., a provést analýzu a zhodnocení kontrolního systému při zaměření na oběh účetních dokladů a přípravu roční účetní závěrky ve společnosti Baťa, a.s.

První část diplomové práce je věnována charakteristice vnitřního kontrolního systému, popisu používaných technik, nástrojů a postupů. Zvláštní pozornost je věnována důležitosti účetnictví jako základnímu objektu vnitropodnikové kontroly, a to organizaci účtáren a oběhu účetních dokladů, jimiž je prokazováno uskutečňování hospodářských operací. Z důvodu přisouzení vysokého významu účetnictví je zmíněno i zpracování účetní závěrky jako vyvrcholení ročních účetních prací a její ověření externím auditem. Pro jeho nezaměnitelnost s interním auditem jsou objasněny oba typy auditů, vystiženy jejich rozdíly ale i možnosti spolupráce auditorů.

Pro analyzování problematiky vnitřního kontrolního systému byla zvolena společnost Baťa, akciová společnost (dále jen Baťa, a.s.). Historie této úspěšné české společnosti je popsána na počátku druhé kapitoly. Ve zbývajících částech kapitoly je charakterizován vnitřní kontrolní systém společnosti podle různých kontrolních přístupů.

Obsahem následující kapitoly je analyzování a zhodnocení problematiky vnitřního kontrolního systému společnosti Baťa, a.s. včetně návrhů příslušných zlepšujících opatření a doporučení. K prezentaci výsledků je využíváno tabulek a grafů.

Při tvorbě teoreticko-metodické části diplomové práce byly čerpány poznatky z odborných publikací a legislativy. Aplikačně-ověřovací část byla zpracovávána na základě konzultací s odbornými pracovníky společnosti Baťa, a.s.

Při zpracování diplomové práce byly použity metody popisu, analýzy a komparace.

## 2. TEORETICKÉ ASPEKTY PROBLEMATIKY VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

V následující kapitole je vystihnuta podstata vnitřního kontrolního systému, přístupy a nástroje k jeho začlenění do podnikové kultury.

### 2.1. Charakteristika vnitřního kontrolního systému

Vnitřní kontrolní systém jako takový není v našich právních předpisech přesně vymezen. Neexistuje žádná definice, která by jasně charakterizovala tento pojem, proto je možné říci, že vnitřní kontrolní systém je v kompetenci každého podnikatele.

Vnitřní kontrolní systém lze ale hodnotit jako „systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol vytvořených managementem. Účelem je vedení a řízení účetní jednotky řádným a efektivním způsobem, zajištění dodržování pravidel a opatření stanovených managementem, ochrany majetku a co nejvyšší zajištění úplnosti a přesnosti evidence“, jak tvrdí Schiffer (2009, s. 17).

Vnitřní kontrolní systém nelze zaměňovat s interním auditem, což je samostatný vnitropodnikový útvar zabývající se kontrolou interních podnikových činností. U vnitřního kontrolního systému se nejedná o samostatný útvar v účetní jednotce, ale o „souhrn všech opatření a institucí v účetní jednotce, jejichž úkolem je ve vzájemné návaznosti kontrolovat hospodářské a provozní činnosti účetní jednotky, a s tím samozřejmě spojené i činnosti pracovníků účetní jednotky“, jak tvrdí Schiffer (2009, s. 18).

Prvky (mechanismy) vnitřního kontrolního systému se označují jako kontroly nebo vnitřní kontroly.

Hlavními nástroji vnitřního kontrolního systému jsou účetnictví, evidence, kalkulace, rozpočetnictví a statistika.

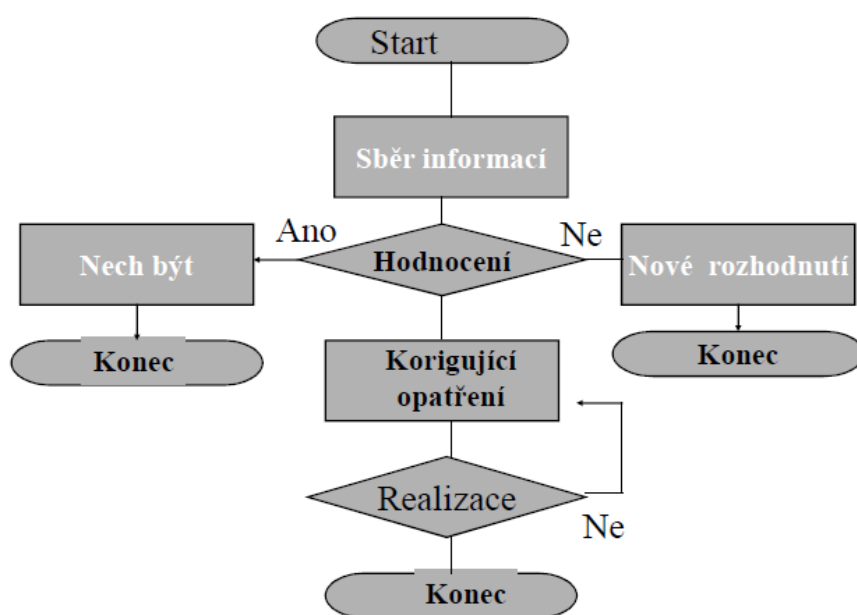
Základním objektem kontroly je účetnictví a účetní systém, jehož hlavním úkolem je zajistit průkazné účetní informace pro potřeby účetní jednotky.

Další aspekty vnitřní kontroly:

- a) konfrontace jednotlivých oborů podnikové informační soustavy,
- b) kontroly prostřednictvím prostředků výpočetní techniky,

- c) činnost dozorčí rady v akciové společnosti, kontrolní komise v družstvech,
- d) činnost interního auditu, pokud je tento útvar zřízen,
- e) specializované vnitřní kontrolní činnosti,
- f) kontrolní činnost vedoucích pracovníků účetní jednotky,
- g) přidělení inventárních čísel k majetku účetní jednotky,
- h) činnost správce či vrátného.

Obecný postup realizace vnitřního kontrolního systému je zachycen na Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Realizace vnitřního kontrolního systému

Hodnotícími prvky mohou být např. interní plány, vnitropodnikové směrnice, legislativní předpisy, normy nebo vývojové trendy, analýzy či benchmarking<sup>1</sup>.

Kontrola může být praktikována pomocí různých technik od pozorování, dotazování, zjišťování, porovnávání až po zkoumání, potvrzování, ověřování, hodnocení.

<sup>1</sup> Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.



Pokud má být hodnocena efektivita vnitropodnikových procesů, je důležité, aby byly do kontrolního systému začleněny vhodné hodnotící prvky a zvolena správná technika. Špatně nastavená kontrola je neúčinná a kontraproduktivní.

## **2.2. Koncipování vnitřního kontrolního systému**

Před samotným provedením kontroly by měly být zváženy následující postupy:

a) Stanovení předmětu kontroly:

Vymezení obsahu a rozsahu kontroly; zda se bude jednat o kontrolu v rámci určitého oddělení nebo o kontrolu daného podnikového procesu, či zda budou předmětem kontroly obecné postupy (např. dodržování právních předpisů, předcházení škod, plnění plánu apod.).

b) Vyjádření smyslu kontroly:

Co je podnětem kontroly (odhalení podvodu, zjištění nízké produktivity práce apod.) a co je jejím účelem (uložení pokuty odpovědné osobě, zvýšení kvalifikace zaměstnanců apod.).

c) Určení subjektu pro provedení kontroly:

Přiřazení práv a povinností v kontrolním procesu odpovědným osobám – řídicím pracovníkům, internímu auditorovi nebo jinému externímu pracovníkovi, např. specializované společnosti. Možností je i kombinace uvedených alternativ.

d) Vymezení termínu kontroly:

Naplánování začátku a ukončení kontroly, stanovení pevných termínů, v nichž je nutné předat výstupy. V případě pravidelných kontrol je nutné sjednat intervaly a počet opakování kontrol, např. měsíčně, ročně apod.

e) Definování postupu a techniky kontroly:

Zvolení vhodného kontrolního přístupu.

## **2.3. Kontrolní přístupy**

Kontrolními přístupy v podniku se rozumí především:

- a) běžná vnitřní kontrola – samokontrola, kontrola ze strany managementu,
- b) automatická kontrola – pomocí technologických prostředků, informačních systémů,
- c) controlling – srovnávání plánu se skutečností, kontrola a korekce podkladů rozhodných pro plánování a vývoj; kontrola systémů včasného varování (signalizace poruch, ohrožení),
- d) interní audit.

### **2.3.1. Interní audit**

Interním auditem se rozumí nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v účetní jednotce. Pomáhá účetní jednotce dosahovat její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení organizace.

Jedna z aktivit interního auditu je ověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému. Úkolem pracovníků interního auditu je především sledovat účinnost kontrolních systémů nastavených ze strany vedení podniku, upozorňovat na jejich nedostatečnost či porušování, a navrhnout vhodná zlepšení. Interní auditoři pracují na základě hluboké znalosti podnikové kultury, posuzují efektivnost a účinnost kontrolních procesů ve vztahu k plnění podnikových cílů. Zároveň upozorňují vrcholový management na existující i možná rizika a zhodnocují danou situaci. Pokud má ale interní audit plnit svou funkci, nesmí pracovníci, kteří provádí audit procesů, být s těmito procesy spojeni.

Další náplní interního auditu je:

- a) ověření úplnosti, průkaznosti a správnosti vedení účetnictví,
- b) prověřování finančních a provozních informací,
- c) ověřování spolehlivosti technologických a informačních systémů,
- d) prevence a odhalování podvodů,
- e) kontrola úspornosti a efektivnosti hospodářských operací,
- f) kontrola dodržování právních předpisů,
- g) kontrola plnění interních směrnic, soulad s firemní politikou apod.

K rozvoji interního auditu v České republice došlo až v devadesátých letech minulého století. Význam této profesní disciplíny podpořil především zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, na jehož základě byla zavedena povinnost zřízení interního auditu ve veřejné správě.

Za účelem podpory rozvoje interního auditu působí v České republice již od roku 1995 Český institut interních auditorů (ČIIA), jedná se o občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Český institut interních auditorů je národním institutem, který je součástí Mezinárodního institutu interních auditorů (THEIIA). Ten vznikl v roce 1941 v USA a v současnosti je reprezentován více než 90 tisíci odborníky z více než 165 zemí. ČIIA byl přijat také Evropskou konfederací institutů interních auditorů (ECIIA).

ČIIA má přes 1000 členů, nejvyšším orgánem je Sněm scházející se pravidelně každý rok. Sněm je tvořen všemi členy a jeho prostřednictvím účastníci sdružení vykonávají právo řídit, spravovat a kontrolovat činnost Institutu. Statutárním orgánem je Rada, jejímž jménem jednají prezident a viceprezident, případně další zvolení členové. Rada je svou činností odpovědná Sněmu a je oprávněna rozhodovat ve všech záležitostech Institutu, pokud není dáno Stanovami jinak. Dozorčí činnost zajišťuje kontrolní komise v čele s předsedou komise. Kromě uvedených orgánů funguje v Institutu také Čestné prezidium, které je poradním orgánem. Čestné prezidium je reprezentováno zkušenými členy, kteří svou praxí, znalostmi a zájmem významně podporují rozvoj interního auditu. Jeho činnost spočívá především ve spolupráci s Radou.

Řízení činnosti Institutu a plnění výkonných činností je operativně zajišťováno prostřednictvím kanceláře Institutu.

ČIIA je skupinou osob pracujících v oblasti interního auditu i příbuzných oborech. Členství v ČIIA je podmíněno respektováním závazných pravidel, kterými jsou Etický kodex a Standardy pro profesní praxi interního auditora. Členem může být každá fyzická nebo právnická osoba, která má zájem podílet se na rozvoji, podpoře a zkvalitňování procesů interního auditu, přičemž každá fyzická osoba je individuálním členem a právnická osoba je považována za skupinového člena. V takovém případě je právnická osoba povinna určit jednu nebo více fyzických osob, které ji budou zastupovat. Členové Institutu jsou evidováni v databázi členů. O přijetí člena do Institutu musí rozhodnout Rada, v případě čestného člena rozhoduje Sněm na návrh Rady. Členství může být ukončeno dobrovolně samotným členem, anebo rozhodnutím příslušného orgánu Institutu z důvodu neplnění členských povinností.

Povinností člena je také řádně a včas platit členské příspěvky a dodržovat Stanovy a jiná pravidla vydaná orgány Institutu. Člen ČIIA má ale také svá členská práva, a to účastnit se jednání Sněmu a uplatnit své hlasovací právo, vyjadřovat se k projednávaným záležitostem, anebo může být volen do některého z orgánů Institutu včetně Čestného prezidia.

Posláním Institutu je rozvíjet a podporovat interní audit, což je splňováno nejen nábořem nových pracovníků a jejich přípravou, ale také prohlubováním kvalifikace stávajících členů. ČIIA pravidelně zprostředkovává setkání interních auditorů na konferencích, fórech i klubových večerech, kde si odborníci z oboru mohou vyměnit své zkušenosti a cenné informace. Kromě toho zajišťuje i konzultace se zahraničními odborníky. Interní auditori mají možnost navštěvovat specializovanou knihovnu a studovnu, kde jsou soustředěny jak vlastní publikace, tak zahraniční texty včetně doslovných překladů. Dále se

mohou zúčastňovat vzdělávacích kurzů a školení. ČIIA informuje své členy o těchto aktivitách prostřednictvím měsíčníku Interní auditor nebo pomocí internetových stránek. Poskytuje informace o rozvoji interního auditu v České republice i zahraničí, napomáhá při řešení problémů a snaží se neustále zvyšovat prestiž a povědomí o této profesi.

Pro mezinárodní uznání odborné úrovně interních auditorů ČIIA umožňuje složení zkoušky, jejímž výsledkem je mezinárodně uznávaný titul Certified Internal Auditor (CIA). Vybraní interní auditoři pak mohou najít své uplatnění i v orgánech mezinárodních institucí pro oblast interního auditu.

## **2.4. Úloha účetnictví ve vnitřním kontrolním systému**

Předmětem účetnictví je zaznamenávat informace o hospodářských jevech podniku v peněžních jednotkách. *Jak tvrdí Schiffer (2009, s. 19), „účetnictví je díky své důležité úloze nezastupitelnou složkou vnitřního kontrolního systému“* (Schiffer, 2009).

Aby byly výstupy účetního systému spolehlivě využitelné, je nutné, aby byly účetní informace správné, průkazné a včasné.

Správnost můžeme chápat několika způsoby, nelze však opomenout, že účetnictví musí být zpracováváno v souladu s právními předpisy. Správné jsou účetní informace také jen za předpokladu, že jsou úplné a bezchybné. V případě výskytu nesrovnalostí tyto musí být zjištěny a odstraněny. Zápisy v účetních knihách samozřejmě musí existovat a musí být uvedeny ve správných částkách.

Průkazné jsou informace tehdy, jsou-li zapsány pomocí prostředků trvalého zápisu, za což se považují i informace na technických nosičích.

Včasnost je splněna za předpokladu dodržení stanovených termínů.

Účetnictví je vybaveno mnoha vlastními kontrolními prvky, mezi které patří zejména:

- a) inventarizace majetku a závazků,
- b) kontrola souladu analytické a syntetické evidence,
- c) kontrola souladu analytické evidence vyššího a nižšího řádu pomocí kontrolních soupisek,
- d) kontrola dodržování podvojnosti účetních zápisů pomocí předvahy.

### **2.4.1. Organizace účtáren a účetních prací**

Účetní jednotky mají při organizaci účetnictví k dispozici značnou volnost, jelikož právní předpisy se nezabývají konkrétními úpravami účetních jednotek. *„Pokud má být*

*účetnictví racionální a efektivní, musí vycházet především z místních podmínek každé účetní jednotky při respektování celé řady dalších činitelů“, jak tvrdí Schiffer (2009, s. 26).*

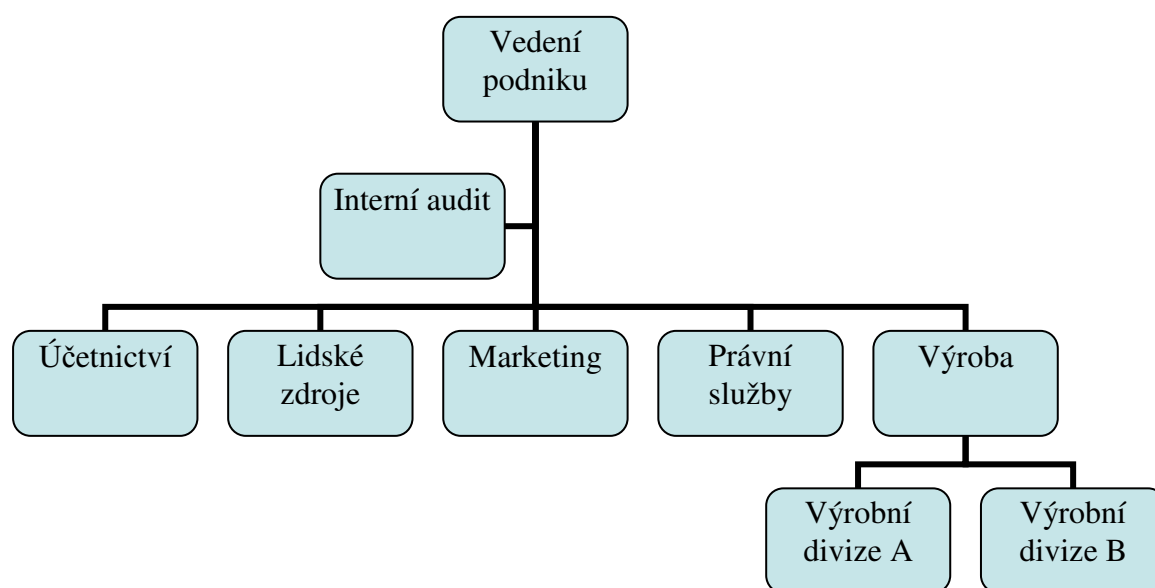
*„Dle metodiky Ministerstva financí ČR je úkolem jednotlivých účetních jednotek vytvářet vlastní podnikovou informační soustavu, sloužící ke sledování a hodnocení jejího stavu a činnosti, a zajišťující informace jak pro vlastní potřebu, tak i pro potřebu jiných orgánů“, jak tvrdí Schiffer (2009, s. 26). Jádrem celé informační soustavy je účetnictví.*

*Landa (2005) tvrdí, že účetnictví představuje různorodý a komplikovaný soubor činností a procesů, které podstatně ovlivňují řízení podniku ale i jeho okolí vytvářející si o podniku svůj obraz.*

Pro zajištění uceleného a pravdivého obrazu hospodaření účetní jednotky je důležitá odborná organizace práce, správné rozdělení povinností a pravomocí v rámci organizační struktury podniku. Proto by jedním z prvních kroků pro zajištění účinného kontrolního systému mělo být jasné definování hospodářských středisek a vymezení kompetencí jednotlivých osob.

Organizaci jednotlivých vnitropodnikových útvarů bude samozřejmě ovlivňovat mnoho faktorů, jako počet pracovníků, velikost podniku, možnosti výpočetní techniky, prostorové možnosti, předmět činnosti podniku, informační nároky managementu apod.

Ukázka vnitropodnikové organizační struktury je uvedena na Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Návrh vnitropodnikové organizační struktury

*Landa (2005) tvrdí, že organizace útvarů do organizačních vztahů v podniku probíhá na základě tří hledisek:*

- a) činnosti v rámci podnikového účetnictví jsou seskupovány do relativně samostatného organizačního útvaru podřízeného vedení podniku,*
- b) pro zkvalitnění účetního systému jsou do účetních procesů zapojováni i pracovníci jiných podnikových útvarů,*
- c) na fungování účetního systému se aktivně podílejí i externí subjekty (auditoři, poradci).*

Počet hospodářských středisek a jejich organizace má významný vliv na strukturu účtáren a rozdělení účetních prací. Svou roli samozřejmě hrají i jiné podstatné činitele, jako jsou způsob řízení účetní jednotky (centralizovaný nebo decentralizovaný), typ výroby, geografické rozmístění středisek a v neposlední řadě i samotná kvalifikace účetních pracovníků a technické možnosti.

Aby bylo účetnictví hospodárné, efektivní, včasné a kontrolovatelné, je potřebné učinit zejména následující opatření:

- a) rozhodnutí o centralizované či decentralizované formě vedení účetnictví a s tím související určení stupně řízení pro vedení účetních knih,
- b) výběr vhodné metody účtování a struktury účetních knih,
- c) rozhodnutí o organizaci syntetické a analytické evidence,
- d) vymezení oběhu účetních dokladů včetně stanovení postupů pro formální i věcné přezkušování správnosti, stanovení postupů pro provádění oprav a vydání jednotného číselníku účetních dokladů pro celou účetní jednotku,
- e) zajištění efektivní organizace účtáren a rozmístění pracovníků,
- f) zajištění racionálního využívání prostředků výpočetní techniky,
- g) výběr vhodného způsobu archivace účetních dokladů.

#### **2.4.2. Organizace účetních prací**

Zpracování účetnictví a rozdělení účetních prací vychází z druhu činnosti účetní jednotky, počtu uskutečňovaných účetních operací, počtu pracovníků a jejich kvalifikace a z geografického rozmístění jednotlivých vnitropodnikových útvarů.

Podle potřeb účetní jednotky je účetnictví vedeno centrálně z jediného místa nebo individuálně v rámci jednotlivých vnitropodnikových útvarů.

Pokud probíhá administrace účetních prací v jediném místě, jedná se o centralizované vedení účetnictví. Ve většině případů je zajišťováno z místa vedení účetní jednotky, např. ředitelství. Jednotlivá hospodářská střediska provádějí sběr účetních dokladů a po věcné kontrole správnosti je zasílají do centrální účtárny, kde jsou dále formálně kontrolovány, zaúčtovány a archivovány. Výhodou této formy účetnictví je soustředění kvalifikovaných pracovníků na jednom místě, čímž může být dosaženo vyšší odbornosti. V centrálně soustředěném účetním kolektivu je také snadnější důsledné dodržování jednotné metodiky účetnictví. Centralizace účetnictví zvyšuje efektivitu práce také díky dostupnosti technologických prostředků všem pracovníkům účtárny. Nespornou výhodou centrálního účetnictví spatřují především auditoři. Nevýhoda centralizace spočívá v tom, že účtování provádí pracovníci bez přímé vazby na účtované procesy. Jelikož jsou vzdáleni od místa vzniku účetních operací, chybí jim potřebný přehled o zvláštностech účetního případu, a jeho nesprávné pochopení může vést i ke stanovení špatného účtovacího předpisu. Geografická vzdálenost pak ztěžuje vyjasňování nesrovnalostí v účetních dokladech a provádění oprav.

Decentralizace účetnictví je realizována zpracováním účetnictví individuálně v jednotlivých vnitropodnikových útvarech či závodech, které mají značnou hospodářskou pravomoc. Na ředitelství účetní jednotky jsou pak předávány pouze informace za účelem sestavení ročních účetních výkazů. Výhoda tohoto způsobu účtování je jistě v možnostech analyzovat hlouběji účetní případy. Z důvodu potřeby zajištění kvalifikovaných pracovníků a výpočetní techniky pro všechny účtárny jednotlivých útvarů je však tato metoda dosti nákladná. Je nutné počítat i s prodražením auditu, jelikož auditoři jsou nuceni k provedení kontroly vynaložit značné cestovní výdaje.

Částečným kompromisem mezi oběmi variantami je tzv. částečná decentralizace, kde je část účetních prací vykonávána přímo v jednotlivých vnitropodnikových útvarech kvalifikovanými pracovníky, kde jsou zpracovávány účetní doklady a je vedena i analytická evidence.

#### **2.4.3. Oběh účetních dokladů**

Pro efektivní fungování podnikového systému je žádoucí plynulý oběh účetních dokladů a jejich precizní zpracování. Účetní doklady musejí být především čitelné a musí být vyhotoveny trvanlivým způsobem. Při jejich vyhotovení musí být vždy dodržena podmínka úplnosti, průkaznosti a správnosti.

*Oběh účetních dokladů by měl fungovat způsobem zajišťujícím včasnost a dochvilnost jejich zaúčtování a vytvořit předpoklady pro správné, úplné, průkazné, včasné a dochvilné vedení účetnictví (Landa, 2005).*

*„Dle zákona o účetnictví patří mezi základní náležitosti účetního dokladu:*

- a) označení účetního dokladu,*
- b) obsah účetního případu a označení jeho účastníků,*
- c) peněžní částka nebo informace o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,*
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,*
- e) okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem vyhotovení účetního dokladu,*
- f) podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za zaúčtování<sup>2</sup>.“*

Účetní doklady jsou v podniku základním podkladem pro oběh informací a jejich zaúčtování, proto je nutné zabezpečit tento požadavek vnitropodnikovou úpravou, nejlépe interním předpisem ve formě směrnice. Ta by měla řešit zejména následující:

- a) požadavek na včasné vyhotovování účetních dokladů, bez zbytečného odkladu – neprodleně po zjištění skutečností;
- b) pravidla pro číslování účetních dokladů – návaznost pořadových čísel v rámci stanovené číselné řady bez jakýchkoliv mezer;
- c) pravidla pro připojování příloh k účetnímu dokladu – požadavek na jejich připevnění k účetnímu dokladu, pokud by došlo k dočasnému odpojení, je nutné zaznamenat, kde se v podniku daná příloha nachází;
- d) stanovení odpovědnosti při ověřování účetního dokladu po stránce věcné – správnost zaúčtovaných cen, množství, daně z přidané hodnoty, uvedení správného účetního předpisu;
- e) stanovení rozsahu odpovědnosti při ověřování účetního dokladu po stránce formální – kompletnost náležitostí účetního dokladu, úplnost včetně příloh, zápisy do účetních knih.

---

<sup>2</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (§ 11)



## 2.5. Archivace účetních záznamů

Účetní jednotky jsou povinny chránit účetní záznamy proti jejich zneužití, poškození, zničení, ztrátou či odcizení nejen v průběhu účetního období, se kterými věcně a časově souvisejí, ale i po určitou dobu po skončení tohoto účetního období. Minimální uschovací lhůty jsou stanoveny zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, a zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Pro většinu účetních záznamů platí archivační lhůta 10 let, pro vybrané záznamy ale zákon o účetnictví povoluje i kratší uschovací lhůtu 5 let, týká se účetních dokladů, účetních knih, odpisových plánů, inventurních soupisů nebo účtových rozvrhů. Naopak mzdové listy a účetní záznamy o údajích potřebných pro účely důchodového pojištění jsou účetní jednotky povinny dle zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení uschovávat 30 kalendářních let následujících po roce, kterého se týkají. Skartaci účetních záznamů je možné provést nejdříve po uplynutí povinné archivační lhůty.

Předmětem archivace jsou veškeré účetní záznamy dokládající hospodaření účetní jednotky v písemné i technické formě. Podstatné však je, aby byly účetní zápisy čitelné. Účetní dokumenty bývají uschovávány v prostorách označovaných jako účetní archivy. Je žádoucí, aby archivy byly dostatečně chráněny proti povětrnostním vlivům či vniku neoprávněných osob. Ve skutečnosti jsou však často jako archivy využívána místa nepříliš vhodná, např. sklepení nebo opuštěné prostory daleko vzdálené od účetní jednotky. Přestože právě v archivu se mohou nacházet rozhodné skutečnosti pro odhalení podvodného jednání, tato místa jsou většinou při kontrolách a auditech opomíjena. Pokud si auditor v rámci kontroly roční účetní závěrky vyžádá i prohlídku účetního archivu, ve většině případů se setkává s údivem a překvapením pracovníků. Je totiž nutné přiznat, že i přes jejich důležitou funkci jsou archivy v mnoha účetních jednotkách považovány spíše za „odložiště“ již nepotřebných věcí. U některých pracovníků jsou dokonce vyvolávány mylné dojmy, že uložením písemností do účetního archivu jsou nedostatky a nesprávnosti účetních dokladů zapomenuty. Zásadní nedostatky při archivaci účetních záznamů jsou zejména:

- a) za archivy jsou zvoleny nedostatečně kultivované prostory (vlhké sklepní prostory, obtížně přístupné),
- b) archivy nejsou dostatečně chráněny proti vniknutí neoprávněných osob (nejsou uzamykatelné, jedná se o skříně na chodbách apod.),
- c) archivy svou kapacitou neodpovídají objemu účetních záznamů,

- d) archivy obsahují nekompletní účetní záznamy (účetní doklady jsou stále umístěny v účtárně, k dokladům nejsou připojeny uvedené přílohy),
- e) vedením archivu není pověřena konkrétní osoba,
- f) neexistuje řádná evidence zapůjčených účetních záznamů (výpůjční kniha),
- g) nejsou dodržovány archivační lhůty.

V praxi je často složité zajistit dostatečně objemné archivy především pro účetní záznamy, které je nutné uschovávat 10 a více let. Současné možnosti již ale nabízejí úsporné a finančně nenáročné alternativy, kterými lze archivační povinnost splnit, aniž by musely být pronajímány drahé a rozlehlé prostory po řadu let. Nejjednodušší z nich je převést účetní záznamy do technické formy a vytvořit zálohu na technických nosičích dat.

## 2.7. Účetní závěrka

Účetní závěrka je vyvrcholením ročních účetních prací. *„Představuje konečnou fázi procesu zpracování účetních informací za účetní období a je jedním ze základních informačních zdrojů o účetnictví daného subjektu“*, jak tvrdí Hakalová (2010, s. 10).

*„Cílem účetní závěrky je poskytnout k určitému datu informace o stavu majetku, závazků a kapitálu, o nákladech a výnosech a výsledcích hospodaření za jednotlivé činnosti společnosti a o celkovém výsledku hospodaření. Dále o finanční pozici, výkonnosti a změnách ve finanční pozici účetní jednotky, o schopnosti účetní jednotky pokračovat ve své činnosti a o dalších důležitých skutečnostech, které jsou užitečné širokému okruhu uživatelů při tvorbě ekonomických rozhodnutí“*, jak tvrdí Hakalová (2010, s. 8), při dodržení účetních zásad stanovených zákonem o účetnictví.

*„Účetní závěrka také zobrazuje výsledky dozoru managementu nad svěřenými zdroji“*, jak tvrdí Hakalová (2010, s. 51).

Zpracování účetní závěrky je rozděleno do následujících etap:

- a) přípravné práce, jejichž cílem je zajistit, aby byly pomocí účetních předpisů zachyceny veškeré účetní případy, které věcně a časově souvisejí se sledovaným účetním obdobím,
- b) uzavření rozvahových i výsledkových účtů a převedení jejich zůstatků na uzávěrkové účty,

- c) sestavení účetní závěrky, vyhotovení účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přílohy; případně přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu,
- d) zveřejnění účetní závěrky v obchodním rejstříku a u vybraných účetních jednotek zhodnocení účetní závěrky a výroční zprávy auditorem.

Aby byly v rámci účetní závěrky zahrnuty veškeré hospodářské operace daného roku a nedošlo k jakémukoliv opomenutí, je nutné určitým způsobem informovat odpovědné pracovníky o povinnosti předání informací ve stanovené lhůtě. Před samotným zpracováním účetní závěrky je tedy vhodné vydat interní pokyn, který bude obsahovat přehled požadovaných činností, odpovědnosti jednotlivých osob, termíny pro odevzdání a důsledky nesplnění stanovených povinností. Efektivní povaha této směrnice je v podobě časového a personálního harmonogramu.

Jde zejména a zdokumentování a zaúčtování těchto operací:

- a) výsledků inventarizací majetku a závazků k 31. 12. uplynulého účetního období,
- b) všech peněžních operací provedených na základě pokladních dokladů,
- c) všech bankovních operací realizovaných do 31. 12. uplynulého účetního období, i když výpisy z bankovního účtu fyzicky dorazí až v následujícím období,
- d) nákladů týkajících se předchozího roku, na které byly poskytnuty zálohy k vyúčtování (např. na pracovní cesty nebo drobné nákupy),
- e) účetních dokladů vyhotovených po 31. 12., které ale fakticky souvisejí s účetními případy roku předchozího (např. účetní doklady za pracovní cesty uskutečněné v prosinci minulého roku, zúčtovací a výplatní listiny sestavené za prosinec minulého roku v lednu roku následujícího),
- f) případů spadajících do více účetních období, u nichž je známo období, účel i částka, pomocí účtů časového rozlišení (náklady, výdaje, výnosy a příjmy příštích období, komplexní náklady příštích období),
- g) případů spadajících do více účetních období, u nichž je známo období a účel, ale není známa částka, pomocí dohadných účtů aktivních i pasivních.

V situacích stanovených zákonem o účetnictví a obchodním zákoníkem plyne pro společnost povinnost ověření účetní závěrky auditorem.

### 2.7.1. Externí audit účetní závěrky

Auditing obecně je vědecká disciplína, jejímž předmětem je pozorování a poznávání určitých skutečností, shromažďování relevantních údajů, jejich vyhodnocení a vypracování závěrů a jejich sdělení zainteresovaným zájemcům.

*„Posláním a smyslem auditu je vyjádřit názor nezávislé, kvalifikované osoby na věrohodnost účetních výkazů zveřejněných vedením účetní jednotky a vyhodnotit, zda jsou tyto výkazy ve všech významných aspektech v souladu s používanými účetními zásadami“, jak tvrdí Hakalová (2010, s. 81).*

Názor na zpracování účetní závěrky je zároveň i zhodnocením kontrolního systému ve společnosti, neboť jeho mechanismy se odrážejí v kvalitě i rychlosti zpracování a předávání dat.

*„Aby měl názor auditora dostatečně vypovídající schopnost, musí být učiněn ve spojení s úplnou účetní závěrkou, ke které se auditor vyjadřuje“, jak tvrdí Hakalová (2010, s. 81).*

Podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví „mají povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem akciové společnosti, pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, které překročily nebo dosáhly alespoň jedno ze tří uvedených kritérií; a ostatní obchodní společnosti a družstva, pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo dosáhly dvě ze tří uvedených kritérií:

- 1) aktiva celkem více než 40 mil. Kč; aktivy celkem se pro účely zákona o účetnictví rozumí úhrn zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o položky podle § 26 odst. 3 zákona o účetnictví,
- 2) roční úhrn čistého obrátu více než 80 mil Kč; ročním úhrnem čistého obrátu se pro účely zákona o účetnictví rozumí výše výnosů snižená o prodejní slevy a dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanácti,
- 3) průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období více než 50, zjištěný způsobem stanoveným na základě zvláštního právního předpisu (zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů)<sup>3</sup>.“

---

<sup>3</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (§ 20)

*„Za nesestavení účetní závěrky a nevyhotovení výroční zprávy může být udělena pokuta až do výše 3 % hodnoty aktiv<sup>4</sup>.“*

K provedení externího auditu je oprávněna pouze osoba zapsaná v Komoře auditorů.  
*„Do Komory může být zařazen jen ten, kdo splnil následující podmínky:*

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) je bezúhonný,*
- c) získal vysokoškolské vzdělání,*
- d) absolvoval povinnou odbornou praxi,*
- e) není v pracovním nebo v obdobném poměru, s výjimkou pracovního poměru vysokoškolského učitele nebo pracovního poměru u auditora nebo u auditorské společnosti,*
- f) nevykonává činnost neslučitelnou s poskytováním auditorských služeb,*
- g) složil auditorskou zkoušku,*
- h) nebyl vyškrtnut ze seznamu auditorů v souvislosti s uložením kárného opatření nebo uplynula doba stanovená zákonem,*
- i) uhradil poplatek ve výši stanovené Komorou,*
- j) nemá nedoplatky na daních nebo odvodech pojistného apod.,*
- k) složil slib<sup>5</sup>.“*

### **2.7.2. Vztahy mezi externím a interním auditem**

Cíle interního a externího auditora se liší. Externí auditoři zjišťují, zda se v údajích uvedených v účetní závěrce nevyskytují závažné nesprávnosti. Externí audit je zaměřen především na minulost, jeho zájmem je posuzování minulých transakcí vyjádřených ve formě finančních výkazů a v závěru vyjádření formou zprávy auditora. Jedná se o jednorázovou činnost. Externí auditor je vždy nezávislý smluvní partner.

Cíle interního auditu se mění podle rizik, které určí vedení účetní jednotky. V interním auditu není možné dosáhnout úplné nezávislosti, interní audit je součástí účetní jednotky. Interní audit lze tedy chápat jako nástroj pro vedení společnosti, jež se snaží zvýšit efektivnost řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy organizace. Je zaměřen především na budoucnost, vyhodnocuje řídicí a kontrolní mechanismy, které mají zajistit naplnění

---

<sup>4</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (§ 37)

<sup>5</sup> Zákon č. 93/2003 Sb., o auditorech (§ 4)

záměrů a cílů organizace. Jedná se o nepřetržitou činnost, interním auditorem je obvykle zaměstnanec společnosti.

Některé postupy k dosahování cílů jsou u interního i externího auditu podobné, některé postupy interního auditu lze tedy vhodně uplatnit při externím auditu. Externí auditor má ale v takovém případě stále výhradní odpovědnost za vydaný auditorský výrok. Pokud tedy auditor použije jakékoliv práce provedené interním auditem, jeho odpovědnost se nezmění.

Optimální kooperací externího a interního auditora lze docílit efektivnosti a snížit náklady na provádění externích auditů i vnitřních kontrol.

## **2.8. Zabezpečení podnikového majetku jako nástroj vnitřního kontrolního systému**

Aby mohla účetní jednotka fungovat způsobem zajišťujícím plnění jejích podnikových cílů, je nezbytné, aby měli pracovníci pro vykonávání uložených činností k dispozici potřebný majetek. Aktiva podniku představují jeho ekonomickou základnu a v zájmu podniku je o ně řádně pečovat, udržovat je a chránit. Ochrana majetku spočívá jednak v prevenci před následky předvídatelných rizik, jakými jsou např. povětrnostní vlivy či selhání samotné techniky, ale také v zabezpečení pro případy možného zneužití či dokonce rozkrádání.

Jednou z možností zajištění kontroly nad vlastními aktivy podniku je vytvoření pozice vrátného. Pracovní náplní tohoto pracovníka je však většinou, jak už naznačuje samotný název této funkce, hlídat firemní vstup. Pokud je v účetní jednotce možných více vchodů, měl by být tomu přizpůsoben i počet těchto pracovníků. Tato kontrola jistě potenciálním zlodějům znepříjemní krádeže dobře viditelných aktiv, jakými mohou být velké kusy nábytku, obrazy, automobily, počítače apod. Možnosti odhalení krádeží menších předmětů jsou však značně omezené, a nutno říci, že často bohužel i neodhalitelné. Vynášení drobných pracovních pomůcek, jakými jsou např. papíry, kalkulačky nebo jiné kancelářské potřeby, sice většinou pro zaměstnavatele nepředstavují rizika, která by významným způsobem ohrozila chod firmy, při jejich častém opakování se však již jedná o nepříjemnou situaci a především se při jejím odhalení snižuje důvěra zaměstnavatele k pracovníkovi, který takto činil. I nízkonákladové položky mohou při jejich častém vynakládání narůst do objemných sum a zbytečně zatěžovat rozpočet. Je nutné podotknout, že zneužívání majetku podniku není spatřováno pouze v samotném fyzickém odcizování věcí, ale i v jiném vytváření nákladů, které by za jiných okolností, kdyby dotyčný pracovník tak nečinil, zaměstnavatel nemusel vynaložit. I použití pracovního telefonu pro soukromé účely, zajiždka pracovním automobilem na nákup nebo

používání firemní tiskárny je chápáno jako zneužití podnikových aktiv. Ve firemní praxi již v současnosti existuje celá řada nástrojů, kterými lze takové úmyslné a neoprávněné použití majetku odvrátit, budeme jmenovat alespoň některé z nich.

Jak už vyplývá z výše uvedeného, svou nezastupitelnou funkci jistě plní pozice vrátného či hlídače. Jeho úkolem je zajistit, aby do podniku nevnikla neoprávněná osoba a aby byl objekt zabezpečen i po jeho opuštění všemi pracovníky nejen z důvodů odcizení majetku, ale také pro vyvarování se riziku požáru apod. Technickým doplňkem nebo případně náhradou vrátného jsou již v této době alarmy, kamerové systémy a jiná elektronická zařízení tohoto typu, která majitele podniku upozorňují na výskyt neobvyklé situace. Při správném nastavení a včasné koordinaci s potřebnými složkami jsou pak nápomocny při zadržení pachatele nebo při zabránění šíření požáru.

Z finančních důvodů je jistě výhodné zabezpečit majetek podniku i proti jeho zneužití vlastními zaměstnanci. Alternativ zabezpečení je jistě celá řada, bohužel je nutné podotknout, že vynalézavost a nápaditost pracovníků je velmi pestrá. Nainstalováním počítačové strážnice do tiskárny a zřízením individuálního účtu k tisku každého zaměstnance lze ušetřit peněžní prostředky za papír a nákladný toner. Samozřejmě je na samotném zaměstnavateli, aby zvážil, zda se mu instalace takového zařízení finančně vyplatí ve vztahu k velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Podstatnou roli pak hraje i důvěra zaměstnavatele k vlastním zaměstnancům a povaha vztahů v podniku.

Vysoké náklady představují i výdaje za pohonné hmoty. Technické zařízení typu GPS umožňuje zaměstnavateli kontrolovat trasu firemního vozidla a zjistit využití vozidla k nepracovním účelům.

Nejčastějším prohřeškem zaměstnanců je využívání pracovních telefonů k vyřizování osobních záležitostí. V tomto případě je však odhalení osobních telefonátů téměř nemožné a sami zaměstnavatelé si svou bezmoc uvědomují. Proto svým pracovníkům již většinou poskytují mobilní telefony se zvýhodněnými tarify za volání, které mohou zaměstnanci využívat pro své vlastní záležitosti buď zcela bezplatně anebo s určitým finančním příspěvkem.

Aby mohl být majetek podniku kontrolován, musí existovat přehled o jeho počtu a stavu. Každé aktivum by mělo být uvedeno ve zvláštním seznamu pro sledování podnikového majetku. Jelikož je ve skutečnosti velmi složité rozpoznat pouze podle slovního popisu, o jaký přesný kus majetku se jedná, je lepší označovat jednotlivá aktiva čísly a jejich kombinacemi. Pro snadnější orientaci je výhodnější zavést při vytváření číselné řady určitá pravidla, např. přidělovat znaky podle druhu majetku v rámci jednotlivých oddělení. V praxi se osvědčuje

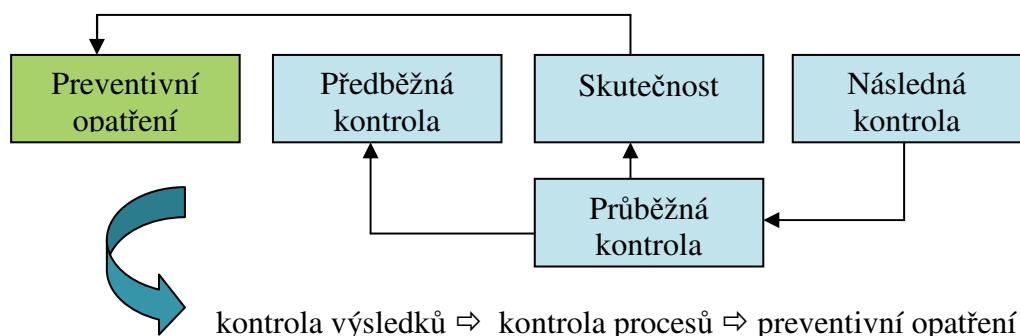
i varianta, kdy je před samotným číselným označením majetku uveden název společnosti. Toto označení majetku hraje podstatnou roli především při kontrole stavu majetku v průběhu inventarizace, proto se označují jako inventární čísla.

Důležitý je i samotný způsob vyhotovení inventárních čísel a jejich uvedení na majetku. Inventární číslo by mělo být vyhotoveno prostředkem zajišťujícím trvalý zápis, a na podkladě, který není snadno odstranitelný či smazatelný. Jistě není vhodné označit majetek inventárním číslem napsaným fixem nebo pověšením cedulky, která by mohla při nepatrné manipulaci samovolně odpadnout. Spolehlivým způsobem označení majetku inventárním číslem může být jeho vyrytí či technický otisk do plechové tabulky a její připevnění k majetku. Je však nutné zvolit takový způsob upevnění, který nepoškodí vzhled a především funkci aktiva. Samozřejmostí je, že zaměstnavatel nebude vrtat do počítačové soustavy. Vhodnou alternativou je vyhotovení nálepek s inventárními čísly. Při jejich umísťování na majetek by nemělo být opomenuto, že inventární číslo musí být dostatečně a jednoduše viditelné, aniž by k jeho spatření bylo potřebné vyvíjet složitou činnost.

## 2.9. Prevence jako součást kontrolního procesu

Soubor preventivních opatření je nezbytnou součástí efektivního kontrolního procesu. Stanovení takových pravidel bývá obvykle v kompetenci managementu. Jeho odpovědnost spočívá ve vytvoření transparentního pracovního prostředí, které nebude nabízet příležitosti k neetickému či dokonce protiprávnímu jednání, a obsadit personál společnosti odpovědnými a kvalifikovanými osobami. Prevencí je i správné a přesné vymezení pracovních náplní jednotlivých pozic a vyvarování se nevhodnému slučování funkcí (např. pokladní a účetní v jedné osobě).

Na základě preventivních opatření se pak odvíjí podnikové procesy a nutnost kontrolních zásahů, viz Obr. 2.3.



Obr. 2.3 Prevence ve vnitřním kontrolním systému



### **3. CHARAKTERISTIKA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.**

Vývoj podnikové kultury a tím i vnitřního kontrolního systému je dán bohatou historií společnosti.

#### **3.1. Historie společnosti Baťa, a.s.**

Nejenom ve Zlínském kraji, ale v celé České republice i celosvětovém měřítku má Tomáš Baťa a jeho boty dlouholetou tradici. Respekt a úctu této společnosti dodává jistě i skutečnost, že výtvar rodiny Baťů dokázal ustát i dvě světové války a byl schopen z malého rodinného podniku přes nepředstavitelné politické bariéry prorazit a uspět v zemích po celém světě.

Historie baťovského podniku sahá až do roku 1894, kdy u zrození nejslavnější ševcovské tradice stáli tři sourozenci Antonín, Anna a Tomáš Baťovi. Podnik A. & T. Baťa byl ale v režii všech tří sourozenců pouze jeden rok, již v roce 1895 byl Antonín povolán na vojnu a Anna po svatbě rovněž opustila společnost, vedení se tedy ujal Tomáš Baťa. Jeho potenciál úspěšného podnikatele se záhy potvrdil, a to jedinečným přístupem k zákazníkovi a péčí o vlastní zaměstnance. Charakteristickým se stalo jeho krédo „Náš zákazník, náš pán“, a snažil se dělat vše pro to, aby takto postupoval každý z jeho podřízených. Zároveň si ale uvědomoval, že aby byla kvalitně a včas uspokojena potřeba zákazníka, je nutné vytvořit příznivé pracovní podmínky pro svůj personál. Tato myšlenka Tomáše Bati však sahala mnohem dál než představa čistého pracoviště. Kromě nových prodejen a továren začal v roce 1917 budovat i školy, nemocnice a obytné domy. Již v té době firma prosperovala s více než 5 000 zaměstnanci a 2 milióny prodaných párů bot ročně, a to nejenom v České republice, ale i v Německu a balkánských zemích.

Tomáš Baťa se svým výjimečným podnikatelským duchem stal jedním z nejvýznamnějších představitelů klasického managementu. Stal se průkopníkem nových podnikatelských postupů, průlomovým se stalo zavedení pásové výroby ve 30. letech 20. století po vzoru Henryho Forda. Unikátní bylo i Baťovo rozložení pololetních plánů výroby do detailních týdenních plánů. Tomáš Baťa přišel i s revolučním vytvořením hospodářských středisek, které měly vlastní účty pro sledování zisků a ztrát. Tato hospodářská střediska byla nazývána Samosprávné dílny. Pro každou dílnu byl jmenován mistr, který nesl hlavní odpovědnost.

Baťův specifický přístup k zaměstnancům se vyznačoval nejen poskytováním ubytování svým zaměstnancům a podporou vzdělání či dalších aktivit (např. spoření pro zaměstnance), ale i utvářením sounáležitosti pracovníků s podnikem. Důležitým motivačním faktorem byla např. účast zaměstnanců na zisku.

První krize podniku nastala po první světové válce, neboť devalvace měny snížila kupní sílu natolik, že bylo nutné změnit prodejní strategii. Tomáš Baťa se odhodlal k velmi riskantnímu, avšak překvapivě úspěšnému kroku – snížil cenu bot o 50 %. Kariéra nadaného podnikatele se opět rapidně rozběhla, Tomáš Baťa školí své vlastní manažery, klade důraz na odpovědnost za výsledky vlastních zaměstnanců, společnost posiluje zisky a expanduje na nové trhy, např. Anglie, Francie, Indie, USA.

Úspěšnou se jistě stala i cenová strategie baťovských cen, které končí devítkou, např. 999 Kč. Tato cena je pro zákazníky opticky lákavější, a proto je i dnes obchodníky velmi často využívána.

V roce 1932 došlo k tragické události, kdy Tomáš Baťa při své pracovní cestě do Švýcarska zemřel při letecké nehodě. Obuvnický průmysl ztratil svého strůjce, ale společnost musela fungovat dál. Do jejího čela se dostal bratr Jan, pod jehož vedením bylo portfolio činností společnosti Baťa značně rozšířeno. Podnik se již nesoustředil pouze na výrobu obuvi, ale také na produkci pneumatik, letadel či jízdních kol.

Ve 40. letech se přední pozice ujal Tomáš J. Baťa, syn Tomáše Bati. Čekalo ho nelehké období, ale i přes druhou světovou válku a znárodnění východoevropských podniků po nastolení komunistického režimu dokázal udržet baťovskou tradici. Sídlo společnosti bylo oficiálně přesunuto do kanadského Toronta.

Nový formát získala společnost v 70. letech, kdy započala spolupráce s privátními značkami jako Power, Marie Claire nebo North Star. Významným mezníkem byl také bezpochyby koncept sportovního oddělení a budování velkoformátových prodejen. Tomáš Baťa i se svou rodinou po celou dobu žil a řídil obchodní činnost z kanadského Toronta.

Po pádu komunismu v roce 1989 Václav Havel pozval Tomáše Baťu zpět do Československa jako národního hrdinu. V té době bylo otevřeno několik nových prodejen včetně centrální prodejny ve Zlíně, a také byl zahájen provoz v továrně v Dolním Němčí, což je dodnes jediná baťovská výrobní obuv na území České republiky.

V 90. letech společnost ale pocítila rostoucí konkurenci na trhu, z tohoto důvodu se začala soustředit na design, distribuci a marketing a byla omezena výrobní činnost.

Vedení společnosti se v roce 2001 ujal vnuk zakladatele Tomáš J. Baťa. Svou loajalitu vůči rodinnému podniku a zděděný podnikatelský talent již také projevil syn Tomáše J. Bati,

Thomas Archer Baťa, který působil v hlavním Obchodním domě na Václavském náměstí v Praze jako přední nákupce obuvi a v současné době je ředitelem organizace Baťa v Chile.

Značka Baťa je dodnes mnohými vnímána jako symbol kvality. Baťa má dnes pobočky ve více než 50 zemích na světě s 4 600 prodejními jednotkami, provozuje 40 výrobních závodů ve 26 zemích, zaměstnává více než 40 000 lidí a obslouží minimálně 1 000 000 zákazníků denně.

Baťa ale není pouze výsledek podnikatelského záměru, je to projev silné vůle, ochoty kolektivní spolupráce, trpělivosti, píle a odhodlanosti. Kromě budování nových prodejen a výrobních závodů byla zřízena i inovativní centra pro rozvoj lidského potenciálu a kreativity. V indické Kalkatě byl vytvořen tovární komplex Batanagar, který kromě samotného výrobního centra zahrnuje i 2 500 domů pro zaměstnance, nemocnici, školy, najdeme zde i parky, hotely i luxusní byty. V italské Padově je od roku 2009 zřízen projekt European Shoe Innovation Centre (SICE), jehož cílem je mapování nových designů, materiálů a technologií. Významným počinem je bezpochyby The Bata Children's program, jedná se o charitativní program, který byl od roku 2010 rozšířen již do 19 zemí.

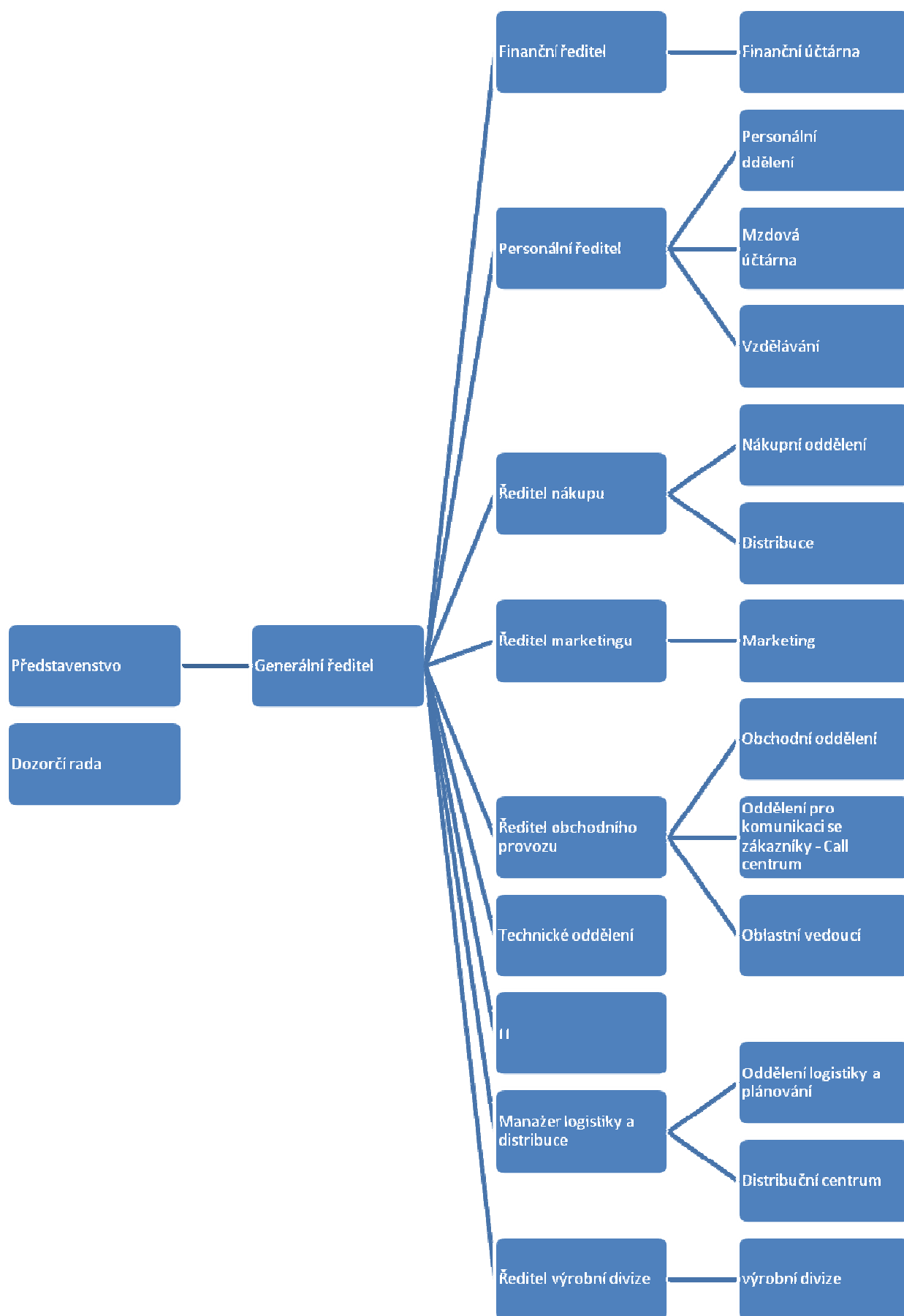
Nejen v rámci České republiky funguje také Nadace Tomáše Bati (The Thomas Bata Foundation), jejíž sídlo je v Baťově vile ve Zlíně, která byla v minulosti domovem Tomáše Bati. Činnost nadace je zaměřena na podporu kultury a vzdělání. Toto poslání je naplňováno prostřednictvím konferencí, školení, seminářů, koncertů a dalších činností. Řada aktivit je realizována ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, i dalšími školami ve Zlínském kraji. Jednou z priorit Nadace je podporovat vědecké projekty mladých umělců a studentů. Kromě jiného je posláním nadace také chránit historii rodiny T. Bati a jeho tradice.

### **3.2. Organizace společnosti Baťa, a.s.**

Organizační struktura společnosti Baťa, a.s. je velmi rozsáhlá, z tohoto důvodu je zachycena pouze její klíčová struktura, která již dále není rozvedena do jednotlivých pracovních pozic. Kromě generálního ředitele jsou dále u vybraných oddělení uvedeni další významní představitelé managementu společnosti.

Do organizační struktury nebyly začleněny prodejny a opravny, jelikož se jedná o speciální jednotky, které sice přímo podléhají řízení příslušných oblastních vedoucích, ale ve své podstatě je jejich fungování odvíjeno od obchodní strategie a rozhodnutí managementu společnosti.

Organizační struktura společnosti Baťa, a.s. je znázorněna na následujícím Obr. 3.1.



Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti Baťa, a.s.

### **3.3. Účetnictví společnosti Baťa, a.s. jako základní objekt vnitřního kontrolního systému**

Účetnictví ve společnosti Baťa, a. s. je vedeno centralizovanou formou, pouze ve dvou případech částečně decentralizovanou. Centrální účtárna je umístěna v hlavní budově společnosti ve Zlíně. V centrální budově se dále nachází hospodářská střediska, která jsou definována ve výše uvedené organizační struktuře na Obr. 3.1. Účetní doklady ke zpracování předávají do centrální účtárny pracovníci všech hospodářských středisek centrály, pracovníci distribučního centra, prodejen a opraven z celé České republiky. Do centrální účtárny jsou tedy směřovány veškeré účetní doklady týkající se nákupu i výroby obuvi, marketingových a propagačních materiálů, faktury za opravy, právní služby, telefonní poplatky, nájemné, cestovní příkazy atd. Centrální účtárna je rozdělena na finanční a mzdovou účtárnu. Jedná se o dva samostatné úseky, které jsou ale úzce propojeny a vzájemně spolupracují.

Částečná decentralizace se projevuje v případě zpracování účetnictví pro Baťa Slovensko a výrobní divizi v Dolním Němčí. Zde je kromě samotné výroby i místní pracoviště, kde pracuje jedna mzdová účetní a další všeobecná účetní, které provádějí výpočty mezd, kontroly přijatých faktur apod., přitom jsou ale veškeré účetní doklady zasílány k zaúčtování na centrálu společnosti do Zlína.

Je nutné, aby v případě potřeby kontrolní systém fungoval rychle, efektivně a především kvalitně. Pokud je předmětem zájmu například najít viníka za špatně zaúčtovanou finanční operaci nebo za pozdě uskutečněnou platbu, kontrolní systém musí být schopen jednoznačně identifikovat chybnou operaci a odpovědnou osobu. Z tohoto důvodu je jasně dána struktura finanční účtárny, která stanovuje pro každý jednotlivý úsek a osobu okruh činností, v jejichž působnosti jednotlivci uplatňují své pravomoci a povinnosti a z nichž vyplývá jistá odpovědnost.

Finanční účtárnu ve společnosti Baťa, a.s. můžeme rozdělit do následujících úseků:

- a) úsek pro účtování operací týkajících se nákupu zboží až do okamžiku jeho předání z distribučního centra na prodejny,
- b) úsek pro účtování maloobchodních operací souvisejících s pohybem zboží na prodejnách v ČR,
- c) úsek pro účtování velkoobchodních operací souvisejících s prodejem zboží třetím osobám, účtování faktur vystavených,

- d) úsek pro účtování o dlouhodobém hmotném a nehmotném majetku a ostatních nákladů s tím souvisejících,
- e) úsek pro účtování tuzemských režijních faktur, cestovného a ostatních nákladů s tím souvisejících,
- f) úsek pro účtování obchodních operací pro Baťa Slovensko,
- g) finanční úsek pro realizaci platebních operací,
- h) úsek pro realizaci ostatních finančních operací.

Na úseku a) týkajícího se účtování nákupu zboží pracuje jedna odpovědná účetní. Její pracovní náplní je zpracování faktur přijatých za zboží (jak tuzemských, tak z EU i mimo EU), zúčtování dobropisů, mank a škod, zúčtování cenových odchylek, vedení skladové evidence, účtování nevyfakturovaných dodávek a zboží na cestě, kontrola splatnosti faktur a podpisů odpovědných osob za kontrolu účetních dokladů, archivace dokladů, sumarizace podkladů pro zpracování intrastatu, spolupráce s kontrolními orgány (finanční úřad, celní úřad, auditor). V rámci tohoto úseku jsou také prováděny platby tuzemským dodavatelům včetně úhrady faktur za Dolní Němčí.

Úsek b) souvisí s účtováním o zboží na prodejnách, za jeho zpracování odpovídají tři účetní. Vedoucí jednotlivých prodejen sem pravidelně zasílají podklady k provedení účetní závěrky dle baťovského kalendáře (měsíční či dekádní). V tomto úseku je účtováno o veškerých účetních operacích přímo souvisejících s prodejny v České republice, dále jsou kontrolovány a účtovány přijaté internetové platby, platby za dobírky a vzniklé rozdíly a operace s platebními kartami.

Účetní na úseku c) odpovídá za vystavování a účtování všech faktur vystavených, za kontrolu jejich splatnosti a případné vystavování upomínek. V režii této účetní je také vedení korunové i valutové pokladny, poskytování záloh v hotovosti, doplňování hotovosti z banky, přičemž o těchto operacích i účtuje. Dále vede velkoobchodní skladovou evidenci.

Na dalším úseku je účtováno nejen o nákupu dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku, ale také o investicích, nájemném, energiích, marketingových službách souvisejících s nájemným. Dále je vedena evidence majetku dle jednotlivých kategorií, prováděna roční inventarizace majetku i časového rozlišení, zpracovávány statistické výkazy a účtováno o skladech opraven. Za úsek odpovídají dvě účetní.

Zpracování a účtování cestovních dokladů za tuzemské i zahraniční pracovní cesty podléhá jedné účetní. Zahrnuto je i vyúčtování CCS karet za pohonné hmoty. Účetní dále

účtuje o přijatých tuzemských fakturách např. za agenturní práce, marketingové služby i dopravu zboží.

Specifickým úsekem je výše uvedený úsek f). Úsek zastávají tři účetní a je zde účtováno o veškerých obchodních operacích týkajících se Baťa Slovensko. Na Slovensku jsou zřízeny územní pracoviště především pro zpracování mzdového účetnictví, vedení potřebných evidencí, statistik a také pro zajištění věcné a formální kontroly správnosti účetních dokladů a právního servisu, k zachycení v účetnictví formou účetních zápisů a následném promítnutí ve finančních výkazech účetní závěrky ale dochází až v České republice.

Realizaci plateb všech zahraničních faktur včetně faktur za Dolní Němčí provádí jedna účetní, která je povinna odsouhlasit náležitosti účetního dokladu, zkontrolovat jeho splatnost a podpisy odpovědných osob. Účetní kontace jsou vyhotovovány na základě výpisů z bankovního účtu. Předmětem činnosti účetní na tomto úseku je také součinnost s bankami i zahraničními dodavateli při vystavování akreditivů.

K zajišťování ostatních finančních operací dochází ze samostatného úseku obsazeného dvěma odpovědnými pracovníky. Finanční analytik se zabývá zpracováním měsíčních, čtvrtletních i ročních výkazů a přehledů týkajících se nákladů jednotlivých hospodářských středisek, tržeb, investic nebo profitability. Důležitá je úzká kooperace s BSO (Bata Shoe Organization), s níž jsou pravidelně každý měsíc odsouhlasovány stavy pohledávek a závazků, je prováděna rekonsiliace na výsledky BSO a počítána odložená daň. Finanční supervisor úzce spolupracuje s finančním ředitelem, zajišťuje funkci internetového bankovníctví, komunikuje s bankami, podílí se na vyřizování akreditivů. Hlavním předmětem činnosti jsou ale operace s finančními deriváty a instrumenty, hedging a nákup cizích měn.

Všichni pracovníci finanční účtárny jsou povinni kontrolovat soulad zpracovávaných údajů se smlouvami.

Kromě výše uvedených specializovaných pracovních náplní jsou pracovníci povinni včas informovat nadřízeného o veškerých skutečnostech, které mají nebo by mohly mít negativní vliv na optimální fungování jednotlivých úseků společnosti a společnosti jako celku, vhodně a úplně informovat ostatní zaměstnance společnosti o všech skutečnostech, které jsou relevantní pro žádoucí výkon jejich pracovní pozice, zúčastňovat se firemních porad a školení a spolupracovat s ostatními zaměstnanci společnosti.

Hlavní odpovědnost za správné vedení účetnictví společnosti je v kompetenci hlavní účetní. Z pozice její funkce je zajišťováno účtování nestandardních účetních případů, opravných položek k pohledávkám, zpracování statistických výkazů, daňových přiznání za společnost, chystání podkladů pro účetní audit. Předmětem činnosti hlavní účetní je také

sledovat změny v účetní a daňové oblasti a zakomponovat je do účetního procesu a obchodního software. Dále odpovídá za vedení účetního archivu a jako jediná osoba ve společnosti zajišťuje tok informací prostřednictvím datové schránky a je výhradním držitelem zaručeného elektronického podpisu.

### **3.3.1. Oběh účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s.**

Podle § 7 a § 8 zákona o účetnictví jsou účetní jednotky povinny vést účetnictví způsobem zaručujícím úplnost, správnost a průkaznost. Předpokladem splnění je zachycení všech hospodářských činností podniku na účetních dokladech. V působnosti účetní jednotky je pak vytvoření systému pro plynulý oběh účetních dokladů, rozdělení pravomocí pro jejich ověřování a předávání odpovědným osobám, včetně zajištění kontrolních prvků, jako např. nepřetržité číselné řady účetních dokladů.

Postup při ověřování a zaúčtování všech účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s. obsahuje interní předpis „Oběh účetních dokladů“.

#### **3.3.1.1. Typy účetních dokladů**

Ve společnosti Baťa, a.s. je účtováno na základě následujících účetních dokladů:

- a) investiční faktury,
- b) faktury za energie, telefony, opravy a údržbu,
- c) faktury za nájemné,
- d) režijní faktury (školení, poštovné, marketing, provozní náklady prodejen, dopravné),
- e) zahraniční režijní faktury,
- f) tuzemské faktury za zboží a materiál,
- g) zahraniční faktury za zboží a materiál,
- h) jednotné správní doklady (JSD),
- i) výpisy z účtů,
- j) měsíční uzávěrky z prodejen.

Označování účetních dokladů probíhá obecně stanoveným postupem s použitím jednotného číselníku. První částí označení účetního dokladu je rok, tedy běžné účetní období. Označení pokračuje dvojčíslím vyjadřující druh účetního dokladu.

Jako příklad je uvedeno označování dodavatelských faktur za zboží:

- a) D61 – označení zahraničního dodavatele ze země Evropské Unie,
- b) D63 – označení českého dodavatele,



- c) D64 – označení pro Dolní Němčí,
- d) D85 – označení specifického dodavatele ze země Evropské Unie,
- e) D88 – označení zahraničního dodavatele ze třetí země.

Následuje až čtyřmístné číslo dle jednotného číselníku společnosti, které je vygenerováno automaticky účetním programem podle pořadí vyhotovovaného účetního dokladu. Příklad označení faktury přijaté od českého dodavatele v běžném účetním období 2013 je 2013 D63 123.

Každý účetní doklad je opatřen tzv. zúčtovací košílkou, která obsahuje kromě čísla účetního dokladu i jeho slovní označení, dodavatelské číslo faktury, dále předmět účetního dokladu (např. v případě faktury, zda se jedná o fakturu za zboží, vzorky, marketingové předměty, nájemné apod.), částku včetně měny (v případě zahraniční měny i přepočet na české koruny), datum přijetí účetního dokladu, datum zdanitelného plnění, datum splatnosti a samozřejmě je uveden účtovací předpis. Spodní část košílky je určena k podpisu odpovědných osob:

- a) za nařízení a schválení hospodářské operace,
- b) za zaúčtování účetního dokladu,
- c) za provedení věcné kontroly správnosti,
- d) za provedení formální kontroly správnosti.

#### **3.3.1.2. Schvalování účetních dokladů**

Schvalování všech probíhajících hospodářských operací se řídí pravidly stanovenými v dokumentu „Přehled pravomocí v Baťa, a.s.“ („Chart of authorities BATA a.s.“), který je aktualizován a doplňován po každé významné personální změně. Důležitou přílohou tohoto dokumentu je i listina, v níž jsou uvedeny podpisové vzory všech odpovědných osob.

Přehled pravomocí určuje úrovně pravomocí pro schvalování podnikových procesů a zároveň stanovuje účetnímu oddělení principy pro kontrolu autorizací výdajů předcházející zaúčtování a zaplacení dokladů.

Zásadním krokem při určení osoby odpovědné za schválení hospodářské operace je začlenění probíhajícího procesu do některé z položek z následující nabídky:

- a) zadání objednávek, ověření faktur (akceptace/zamítnutí),
- b) ceny, slevy, kreditní limity a nedobytné pohledávky,
- c) hotovostní operace a předplatné,
- d) zaměstnanci, smlouvy, odměny,
- e) výroba,

- f) propustky pro zboží,
- g) vyřazení různých položek,
- h) služební cesty,
- i) jiné všeobecné finanční pravomoci,
- j) správa,
- k) zásady vydávání zboží na distribučním centru,
- l) expedice z distribučního centra.

V rámci těchto položek jsou definovány další konkrétní pravomoci. Následným rozhodujícím kritériem je určení vnitropodnikového útvaru, v němž má být daná operace realizována.

Odpovědnost osob za schválení takové operace pak vyplývá z jejího finančního ohodnocení a limitem, pro jehož hranici má daná osoba rozhodovací kompetence. Limity jsou stanoveny v „Přehledu pravomocí v Baťa a.s.“.

V zásadě platí, že za schválení případu je odpovědný vedoucí pracovník oddělení za předpokladu, že operace nepřesáhla horní finanční limit. Ve složitějších záležitostech je vyžadován podpis dvou zmocněných osob, zejména pokud je oddělení rozděleno do více úseků a rozhodovací pravomoc má i vedoucí úseku.

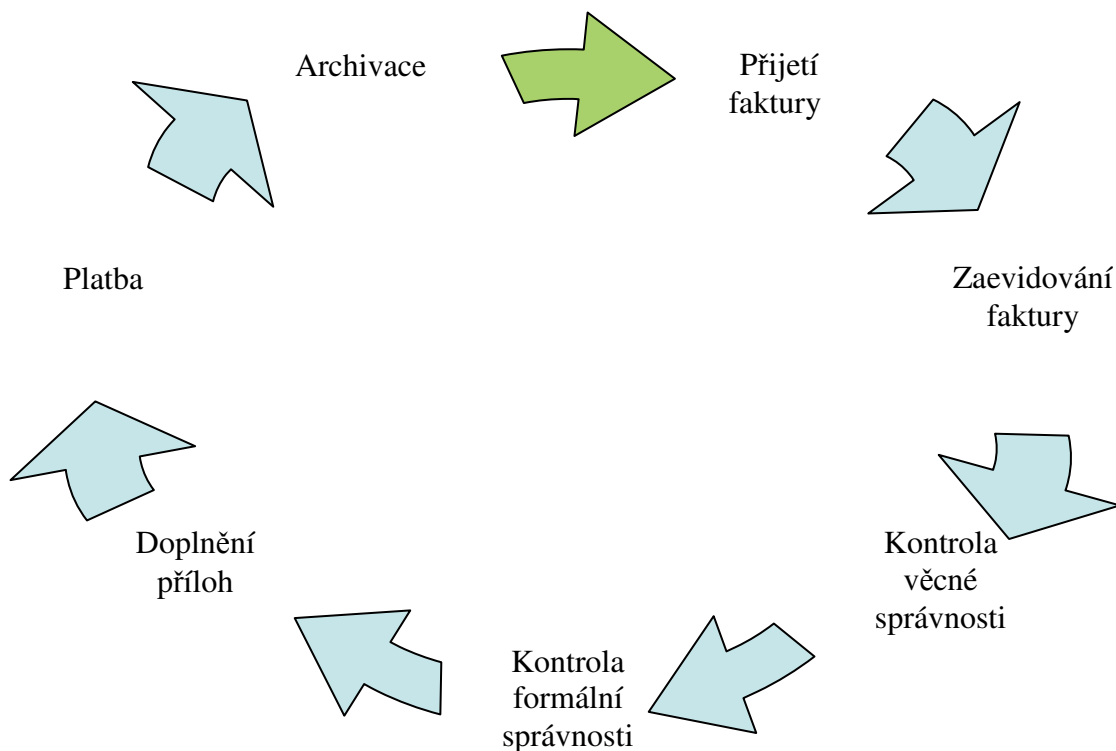
Pro nadlimitní operace jsou stanoveny kombinace rozhodovacích pravomocí generálního ředitele a ředitelů jednotlivých oddělení, a to podle stupně významnosti schvalovaného procesu. V případě absence generálního ředitele je nezbytný souhlas alespoň dvou jeho zástupců.

Následující kapitola je věnována oběhu nejpodstatnějších účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s., které jsou spojeny s hlavním předmětem činnosti účetní jednotky.

### **3.3.1.3. Oběh účetních dokladů souvisejících s nákupem zboží**

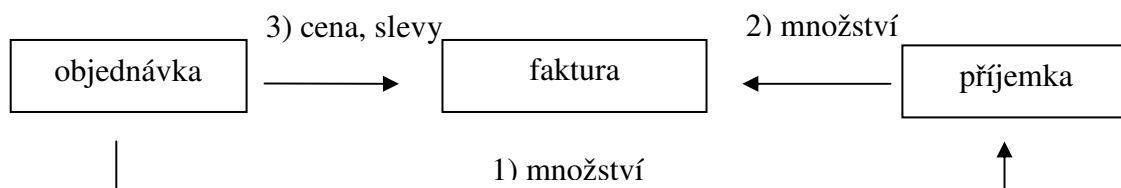
Specializace úseku odpovědného za účtování související s nákupem zboží je velmi široká. Kromě samotných nákladů vznikajících při nákupu zboží od externích dodavatelů z tuzemska i zahraničí se zde dále účtuje o zboží na cestě a nevyfakturovaných dodávkách, předání vlastních výrobků z továrny v Dolním Němčí na prodejny, ztrátách a ziscích z reklamačního řízení nebo o provedených platbách tuzemským dodavatelům. Do náplně práce tohoto úseku patří také kontrola intrastatu. Základním předpokladem pro správné zaúčtování je plynulý oběh účetních dokladů.

Níže uvedený Obr. 3.2 znázorňuje oběh jednoho ze základních účetních dokladů - faktury.



Obr. 3.2 Oběh faktur ve společnosti Baťa, a.s.

Činnost finanční účetní odpovědné na tomto úseku je velmi úzce propojena s oddělením logistiky a nákupním oddělením. Návaznost prací při zajišťování kontrolního procesu znázorňuje níže uvedený Obr. 3.3.



Obr. 3.3 Kontrola účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s.

Množství na příjemce, která je doručena z distribučního centra, musí souhlasit s objednaným množstvím. Samozřejmě může nastat situace, že v jedné dodávce není dodáno všechno zboží, ale objednávka je splněna v několika dodávkách. Objednávky předávají jednotliví nákupci za svá oddělení.

Po kontrole objednávka – příjemka, příjemka – faktura je nezbytné doplnit kompletní kontrolu porovnáním objednávky a faktury. Fakturovaná cena se musí shodovat s cenou, za níž se zboží objednávalo, a nesmíme samozřejmě opomenout i kontrolu uvedené měny. Dodavatel musí poskytnout slevy, ke kterým se v objednávce zavázal, pokud tedy nejsou podmíněny odběrem určitého objemu zboží a objednávka tohoto limitu nedosahuje. Tuto kontrolu zajišťuje asistentka v oddělení plánování a logistiky.

Zásadní nedostatek je, že nákupci z nákupního oddělení nemají stanoveny termíny, v jakém musí předat kopie vyhotovených objednávek asistentce do oddělení logistiky. Nastává tedy i situace, kdy některý z nákupců objednávku zapomene předat. V takovém případě dochází k časovým prostojům u asistentky, která musí zajistit, aby faktura odešla do účtárny s kompletními účetními doklady.

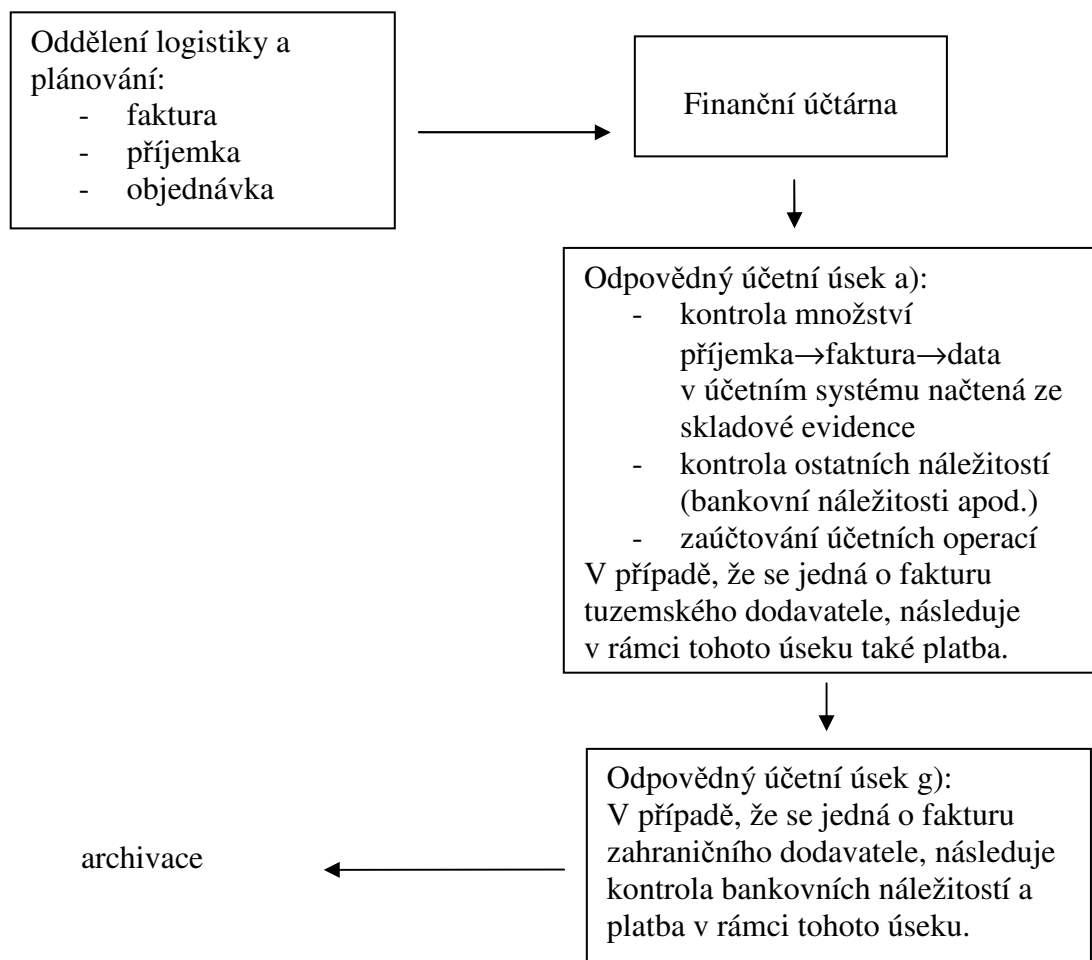
Nákupce má povinnost po vyhotovení objednávky předat ji ke schválení svému nadřízenému, tj. řediteli nákupu, a poté její kopie zaslat do distribučního centra pro účely přijímání zboží od dodavatele, a druhou kopii právě do oddělení logistiky a plánování, přičemž originál musí archivovat. Objedávka zůstává po určitou dobu k nahlédnutí v celoevropsky propojeném baťovském systému R.P.E., nicméně bez podpisu osoby odpovědné za její schválení.

Možnosti získání objednávky jsou následující: Pokud je pominuta varianta, že by sama asistentka šla osobně do distribučního centra (skladu) si objednávky okopírovat, protože to by bylo časově velmi náročné, tak jednou z možností je požádat osobu z distribučního centra, která má objednávky k dispozici při přijímání zboží na sklad, o jejich kopie a zaslání na centrálu po kurýrovi. To však nevyřeší problém časových prostojů, které se pouze přesunou na jinou osobu do distribučního centra.

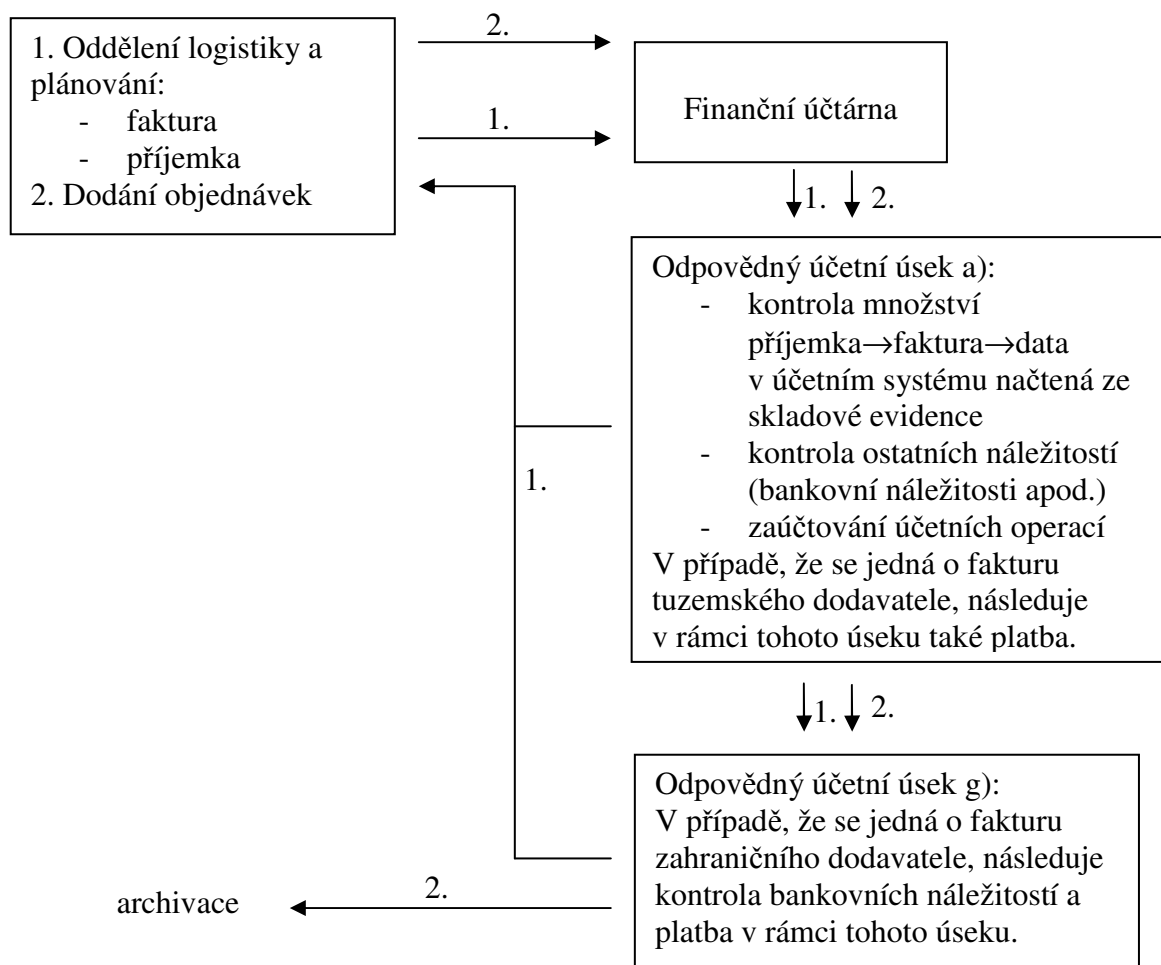
Další z možností je vyhledat objednávky osobně u nákupce, takový přístup však není vhodný a vyžaduje svolení příslušného nákupce.

Poslední varianta, která se jeví nejvíce přístupná, je vyžádat si objednávky přímo od nákupce a čekat, až je předá. Jelikož jsou ale nákupci často na pracovních cestách, může někdy dojít k velkým časovým prodlevám. Pokud dodavatel poskytuje skonto na fakturu za rychlou platbu, je nesmysl čekat na předání objednávek a dávat fakturu k platbě po termínu. I v tomto případě je ale samozřejmě nutné zkontrolovat, zda fakturované ceny a poskytované slevy jsou v souladu s objednávkou. Pokud objednávka není k dispozici, lze ceny a slevy zkontrolovat v systému R.P.E. Poté asistentka předá po schválení manažerem logistiky fakturu do účtárny k zaúčtování a proplacení, musí ale samozřejmě myslet na to, že je potřeba objednávky k faktuře dodat, aby účetní doklady byly kompletní pro účely

finančních kontrol a auditu. V takovém případě je nutné vést evidenci faktur předaných do finanční účtárny bez objednávek. Oběh účetních dokladů za předpokladu včasného dodání objednávek zachycuje Obr. 3.4 a oběh účetních dokladů za předpokladu pozdního předložení objednávek je vyobrazen na Obr. 3.5.



Obr. 3.4 Oběh účetních dokladů za předpokladu včasného dodání objednávek



Obr. 3.5 Oběh účetních dokladů za předpokladu pozdního dodání objednávek

### 3.3.2. Účetní závěrka ve společnosti Baťa, a.s.

Jednou z hlavních etap zpracování účetní závěrky je zorganizování prací spojených s uzavřením účetních knih ke konci běžného účetního období. Ve společnosti Baťa, a.s. je seznam těchto prací, odpovědností a termínů dán pokynem „Roční účetní závěrka“ a samostatným interním předpisem pro finanční účtárnu, který obsahuje detailní postupy jednotlivých osob a termíny pro zpracování. První pokyn mající povahu harmonogramu uzávěrkových prací každoročně v prosinci vydává hlavní účetní.

Pokyn pro roční účetní závěrku za rok 2012 je veden pod číslem 1886 ze dne 17. 12. 2012 a je uložen v seznamu interních pokynů v elektronické databázi, která je všem zaměstnancům volně dostupná na firemní internetové síti – intranetu Caramel. Pro přihlášení do systému má každý zaměstnanec přiděleno své osobní přístupové jméno a heslo, které také

používá pro přihlašování do počítače vůbec. Pokyn v písemné podobě je dostupný u hlavní účetní, je určen všem zaměstnancům a jeho znění je následující:

*„Vážení vedoucí spolupracovníci,  
připomínám některé základní postupy, které je nutno dodržet v souvislosti s uzavřením kalendářního roku 2012:*

- a) vyúčtovat nebo vrátit všechny stálé zálohy a zálohy poskytnuté na materiál pro opravy a údržbu nejpozději do 27. 12. 2012,*
- b) podle zákona o cestovních náhradách vyúčtovat zálohy na pracovní cesty a vyúčtované cestovní příkazy předat do finanční účtárny nejpozději do 4. 1. 2013 (tuzemské i zahraniční),*
- c) prodejny předají spolu s poslední závěrkou k zúčtování všechny doklady týkající se roku 2012; pokud toto nebude možné, oznámí příslušné osobě, které doklady jim chybí, jaká je jejich předpokládaná výše a čeho se týkají,*
- d) všechny faktury k dodávkám roku 2012 je nutno urychleně schválit a předat do finanční účtárny nejpozději do 7. 1. 2013,*
- e) vedoucí odborně příslušných útvarů zkontrolují podle objednávek, zda mají nějaké nevyfakturované dodávky z roku 2012 a zajistí, aby pověřený pracovník předal finanční účtárně jejich seznam (včetně finančního odhadu nebo ceny dle objednávky) do 7. 1. 2013,*
- f) dne 31. 12. 2012 prodejny provedou inventuru pokladních hotovostí a šeků, která se řídí samostatným pokynem.*

*Tento pokyn je závazný a z jeho nedodržení budou vyvozeny důsledky. “*

Pokyn č. 897 – Inventura pokladní hotovosti a šeků platný od 31. 12. 2008 vydaný hlavní účetní společnosti stanovuje postupy pro zpracování fyzické inventury pokladní hotovosti a cenin na prodejnách. Inventuru je povinna provést každá pokladní po ukončení prodeje za přítomnosti vedoucího prodejny. Účel pokladní knihy zde plní sestava v programu LinPos, do níž jsou údaje zapisovány v elektronické podobě automaticky po každé pokladní transakci.

V souvislosti s pokladnami byl obchodním ředitelem vydán také pokyn č. 1139 – Pokladní limity, v němž jsou stanoveny maximální finanční limity pro hotovosti držené na centrále společnosti ve Zlíně. Zvláštní limity jsou uvedeny pro výrobní divizi Dolní

Němčí. Výše maximální finančního obnosu se liší dle korunové a valutové pokladny. Pokyn je v platnosti od 12. 2. 2010 dodnes beze změny.

Přesné postupy jednotlivých činností a účetních operací v rámci roční účetní závěrky jsou dány interním předpisem „Časový rozvrh roční účetní závěrky“.

### **3.4. Interní audit ve společnosti Baťa, a.s.**

I když Baťa, a.s. v České republice nemá v organizační struktuře společnosti samostatný útvar interního auditu, nelze říci, že interní audit zde vůbec nefunguje. Jelikož je Baťa, a.s. součástí vyššího celku Bata Shoe Organization (BSO) skládajícího se z organizací Baťa z celého světa, podléhá centrálnímu internímu auditu. Skupina interních auditorů pro BSO je tvořena kvalifikovanými a zkušenými osobami z více zemí a jejich sídlo je na světové centrále Baťa v Kanadě. Interní audit je pravidelně prováděn ve všech organizacích Baťa v časovém rozmezí 3 – 5 let. Skupina interních auditorů vždy poskytuje pro určitý počet vybraných pracovníků možnost účastnit se interního auditu v organizaci Baťa v jiné zemi. Tyto pracovníky určuje mateřská společnost příslušného pracovníka. Jelikož interní audit probíhá v anglickém jazyce, je nezbytné, aby byl vybraný pracovník jazykově vybaven na dostatečné úrovni. Tito pracovníci jsou většinou vybíráni z řad finančních analytiků.

Účelem zprostředkování účasti na interním auditu v jiné zemi je především vzájemné předávání zkušeností, výměna informací, doporučení a přínos těchto poznatků do vlastní země. Cílem celé akce je sjednocení principů firemní obchodní politiky. Nevýhoda však spočívá v nemožnosti aplikovat určité zásady ve vlastní organizaci z důvodu legislativních a právních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi. Hodnocení procesů mezi organizacemi ze zemí neslučitelných svou politikou a makroekonomickou situací pak není objektivní. Avšak i nově získané zkušenosti mohou přinést návrhy na změny dle tuzemských možností.

V Baťa, a.s. v České republice byl interní audit naposledy proveden v roce 2011. Při jeho provedení se interní auditoři zaměřovali především na kontrolu finančních toků, oběh účetních dokladů a jejich schvalování. V průběhu interní kontroly nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky či pochybení. Důležité je však poznamenat, že interní audit probíhá na základě předem stanovené osnovy, od níž se v průběhu kontroly není možné nijak významně odchýlit.

Společnost je povinna informovat o provedení interního auditu svého externího auditora zajišťujícího audit roční účetní závěrky. Obsahem sdělení nejsou žádné konkrétní informace o provedení kontroly, není ale vyloučeno, že si je externí auditor následně nevyžádá.



K tomuto postupu je oprávněn a společnost musí prokázat součinnost. Naopak i interní auditor může požádat externího auditora o sdělení určitých zjištěných informací či použitých technikách. Kooperace interního a externího auditora přispívá ke kvalitnějšímu provedení kontroly.

### **3.5. Plánování a kontrola ve společnosti Baťa, a.s.**

Plánování ve společnosti Baťa, a.s. je velmi důležitou funkcí, která má svůj hluboce zakořeněný historický význam a od níž se odvíjí celé fungování společnosti. Každá jednotlivá část plánu podléhá přísnému controllingu.

Hlavní a nejdůležitější plán společnosti je finanční plán sestávající z dílčích plánů. Ty jsou předkládány jednotlivými středisky na základě vzájemných konzultací a schválení generálního ředitele. Jedná se o velice komplikovaný a sofistikovaný proces, jehož výsledkem je sestavení plánované rozvahy (Balance sheet), výkazu zisku a ztráty (Income statement) a výkazu cash flow. Tyto výkazy jsou součástí „Monthly information package“ sestavovaného všemi organizacemi celku Bata Shoe Organization. Ve všech zemích je sestavován ve stejné struktuře, což zajišťuje v případě potřeby rychlou možnost srovnání. Informace jsou předkládány ve třech podobách – aktuální (actual), plánované (budget, estimate), z minulého období (last year) a jsou ještě dále členěny. Údaje jsou uváděny za periodu (týden, měsíc, sezóna) nebo tzv. do data (to date), což je od začátku sledovaného období až do stanoveného data. V rámci periody jsou zachyceny informace aktuální, plánované i z minulého období, a dále údaje označené jako Sest - jedná se o dosažený výsledek oproti plánu za periodu. Dalším údajem je Saly - představuje procentuální plnění oproti loňské skutečnosti za periodu. Informace obdobného charakteru jsou uváděny i do data, kde jsou pak označovány Test a Taly. Přitom pro rychlou orientaci je dodržováno tradiční baťovské značení. Modrou barvou se označují aktuální informace, červenou plány a zelenou údaje z minulého období.

Na základě finančního plánu je realizována veškerá obchodní činnost společnosti. Jeho nejdůležitější součástí je plán obratu, který je výsledkem rozsáhlého komerčního plánování, do něhož je prvotně zapojeno oddělení logistiky, dále oddělení marketingu, nákupu, obchodních operací až po distribuci. Tvorba plánu obratu představuje zásadní krok v rámci celofiremního plánování, jelikož právě zde je stanovována marže, které by mělo být dosaženo. Jelikož se jedná o zdroj zisku společnosti, je od tohoto ukazatele odvíjena celá řada dalších činitelů a opatření.

Proces komerčního plánování začíná ve chvíli, kdy pracovníci marketingu předloží do oddělení logistiky a plánování informace za uplynulé období zjištěné z průzkumů a analýz trhu. Předložené makro-ekonomické parametry udávající vývoj trhu, strukturu zákazníků, přítomnost konkurence, předpověď nezaměstnanosti apod. mají zásadní význam při tvorbě plánu. Následně jsou vyjádřeny představy finančního ředitele o finančním vývoji společnosti a jsou konzultovány reporty minulého období. Významným krokem a posunem plánování je vize o obratech na jednotlivých prodejnách, kterou do plánu zakomponuje ředitel obchodního provozu. Obrat je však zajišťován prodávaným zbožím, a možnost ovlivnit nakupovaný produkt je v kompetenci ředitele nákupu. Právě ředitel nákupu má zásadní rozhodující pravomoc ovlivnit sortiment nakupovaného zboží. Jeho rozhodování však není spontánní, ale je opřeno o propracované plány nákupu zboží a distribuce. Jakmile jsou soustředěny veškeré nezbytné informace od výše zainteresovaných skupin, rozhoduje se o budoucnosti plánu na management meetingu, kde je plán detailně projednáván a upravován. Závěrem konzultace plánu je sestavení obchodní bilance:  $\text{Počáteční Zásoba} + \text{Nákup} = \text{Prodej} + \text{Konečná Zásoba}$ .

Počáteční zásoba na začátku období je zjištěna pomocí příslušných metod, konečná zásoba je plánovaným údajem, a prodej vychází ze samotného plánu obratu. Dosazením do rovnice je pak zjištěn požadovaný nákup. Pro finančního ředitele je významnou informací pro účely finančního plánování nikoliv celkový obrat za společnost, ale pouze jeho zisková část nebo-li marže. Celý proces tedy pokračuje stanovováním cen, za jaké musí být zboží nakupováno, aby mohlo být předpokládané marže dosaženo. Vyčíslení marže je prioritní záležitostí pro sestavení finančního plánu a podléhá schválení generálního ředitele. Pokontrastaci předložené plánované marže se plán obratu opět dostává do rukou jeho původních tvořitelů, kteří jsou povinni přepracovat své návrhy dle údajů schválených generálním ředitelem. V tomto okamžiku se do plánování vkládá distribuce, za jejíž významné asistence jsou vytvořeny detailní plány nakupovaných zásob v jednotlivých týdnech. Součástí plánování je i předpoklad konečných zásob, které musí být dostatečné pro pokrytí případných výkyvů v dodávkách, aby nedošlo k omezení prodeje, ale zároveň ne natolik, aby v nich nebyly zadržovány příliš vysoké finanční prostředky.

Aby ale takové plány mohly vůbec vzniknout a mohla být na jejich základě uskutečňována obchodní činnost společnosti, je nezbytné definovat zákaznické profily a poznat jejich potřeby. Jen takové zboží, jaké je na trhu požadováno, může být prodáno. Představy zákazníků o obuvi, kterou by chtěli spatřit ve výloze, se samozřejmě liší podle ročního období, ale také podle aktuální ekonomické situace. Tyto ideje jsou pak dále rozdílné i v rámci jednotlivých regionů. Sortiment objednávaného zboží se tedy odvíjí i od těchto

faktorů. Nakupované zboží se typově rozdělí do několika skupin (např. zboží dostupné na všech prodejnách, speciální zboží pro Obchodní dům na Václavském náměstí v Praze apod.), a rozdělí se v tzv. matici mezi typy prodejen, na které bude dodáváno (do obchodních center, samostatných obchodů apod.).

Úkolem plánování je ale také zabezpečit, aby se na prodejny dostalo nejen požadované zboží, ale také ve správných velikostech.

Až jsou známy typy nakupovaného zboží, cílové prodejny, velikosti obuvi a požadované množství na prodejnách v jednotlivých týdnech, jsou všechny tyto údaje zaneseny do jednoho rozsáhlého plánu, který je předložen řediteli nákupu a ten je povinen při zadávání objednávek vycházet z tohoto obsahu. Přitom vzhled obuvi je plně v kompetenci oddělení nákupu, jejich odpovědností ale také je, aby bylo zboží dobře obchodovatelné.

Objednávky jsou zadávány do objednávkového systému již v průběhu předcházející sezóny, aby stihlo být dodáno na prodejny do stanoveného termínu. Dodávky zboží jsou uskutečňovány na distribuční centrum, kde jsou přerozdělovány na část určenou k okamžitému dodání na prodejny a část rezervní ponechanou po určitou dobu v distribučním centru.

Celý výše popisovaný proces plánování je unikátní, dlouhodobě zavedený a fungující systém, a díky své podobě zpracování dostal název „tvorba papírové kolekce“.

Plán obratu je předáván finančním analytikům do účtárny, kde je spolu s ostatními dílčími plány zakomponován do celkového finančního plánu společnosti.

Naplňování plánu je sledováno prostřednictvím kontrolních reportů, které existují ke každé individuální části plánu. Reporty mají podobu detailních číselných sestav a grafů a jsou tvořeny za podpory speciálních počítačových programů. Jejich sestavováním jsou pověřeny příslušné osoby v rámci jednotlivých oddělení, controllingem se tedy nezabývá jeden výhradní podnikový útvar. Odpovědný pracovník je povinen report zhotovit a předat v tištěné nebo elektronické podobě stanoveným osobám. Zde jsou dále použity ke zpracování dalších kontrolních sestav nebo je na jejich základě kontrolována správnost a shoda probíhajících podnikových procesů (např. plnění plánu obratu). Z důvodu ochrany interních dat reporty nemohou být zveřejněny.

### **3.6. Ochrana firemního majetku**

Pro zabezpečení hmotného majetku ve společnosti Baťa, a.s. je využíváno inventárních čísel, která představují významný nástroj vnitřního kontrolního systému. Veškerý majetek

společnosti je uveden v inventární knize majetku, která je součástí účetního programu finanční účtárny. Inventární čísla jsou automaticky vygenerována účetním programem pro každý jednotlivý typ majetku zaúčtovaného do evidence. Jeho konstrukce je započata uvedením společnosti a následnou kombinací čísel. Ta se odvíjí od druhu či typu označovaného majetku a místa, kde se tento majetek nachází, což může být příslušné středisko na centrále společnosti, určitá prodejna či výrobní divize Dolní Němčí.

Minimálně jedenkrát ročně tento majetek podléhá inventarizaci. Pro provedení inventarizace je vždy pověřeným pracovníkem vydán pokyn obsahující postupy k jejímu provedení, inventarizační komisi, vyčíslení inventarizačních rozdílů a jejich uvedení do inventurních soupisů a termíny pro provedení. Inventarizační komise jsou určeny zvlášť pro každou jednotlivou část inventarizované části společnosti, tzn. že zvláštní komise je určena pro centrálu společnosti, jiná pro Dolní Němčí a samostatné kontrolní orgány jsou ustanoveny v rámci každé jednotlivé prodejny v České republice. Inventarizace probíhá fyzickým spočítáním majetku a kontrolou skutečného stavu dle stavu dokladového, a to pomocí kontroly inventurních čísel uvedených na majetku s inventurními čísly zapsanými v inventární knize. Výsledky inventarizace jsou zaznamenány do inventurních soupisů, které jsou po podpisu všemi pracovníky odpovědnými za její provedení zaslány na centrálu společnosti. Zde probíhá zhodnocení inventarizace a řešení případných zjištěných rozdílů. K těm však v případě inventurního majetku příliš často nedochází, jelikož se jedná o předměty, které jsou nesnadno odcizitelné díky jejich velikosti, hmotnosti a možnosti rozpoznání kamerovým systémem (počítače, tiskárny, nábytek).

Inventurní čísla jsou vytisknuta na samolepící pásky, které se upevní na povrch majetku na dostatečně viditelné místo. Tato čísla však nejsou uváděna na veškerém evidovaném majetku, neboť v některých případech by jejich upevnění nebylo možné nebo by neplnilo svou funkci. Příkladem jsou budovy, které jsou identifikovány prostřednictvím popisných či jiných orientačních čísel. Dále nejsou inventurní čísla uvedena na vozidlech, jelikož ty jsou již označeny státními poznávacími značkami.

V rámci technického úseku je na centrále společnosti také zřízen centrální sklad, z něhož jsou pracovníkům vydávány běžné kancelářské potřeby (kalkulačky, propisky, papíry atd.). Každý výdej z centrálního skladu kancelářských potřeb je dokladován a faktury za nákupy jsou předkládány k podpisu vedoucímu příslušného úseku, do něhož byly předměty vydány. Pověřená pracovnice centrálního skladu eviduje příjemce, druh vydaných kancelářských potřeb a jejich množství. Pokud by se tedy některý pracovník chtěl obohacovat

na úkor společnosti a odnášel si kancelářské potřeby domů, pravděpodobně by k výkonu své pracovní činnosti potřeboval nové a opětovné požadování zásob by bylo jistě podezřelé.

Ve společnosti přispívá k ochraně podnikového majetku i funkce vrátného, který je odpovědný za neumožnění vstupu neoprávněných osob do objektu. Významným ochranným prvkem je bezesporu i umožnění vstupu do objektu na základě čipové karty a průchod přes recepci.

Zvláštnímu režimu dohledu podléhají základní obchodní atributy společnosti, a to zboží na prodejnách a jejich zásoby. Stav zásob umístěných v distribučním centru je vyhodnocován dvakrát ročně po provedení rozsáhlých specifických inventur. Inventury jsou prováděny i u zboží na prodejnách, a to také minimálně dvakrát ročně, jinak vždy při každé významné personální změně na prodejně. Ve velkých obchodních centrech je dohled zajišťován prostřednictvím pracovníků ostrahy s využitím kamerových systémů.

## **4. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.**

Z výše popisovaných podnikových kontrolních procesů je pozornost zaměřena především na oběh účetních dokladů a přípravu roční účetní závěrky ve společnosti Baťa, a.s.

### **4.1. Analýza oběhu účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s.**

Současný stav sice zajišťuje splnění cíle, ale ne dostatečně efektivním a spolehlivým způsobem. Podstatnou část účetních dokladů představují faktury za dodané zboží, a právě v tomto případě se vyskytují zásadní nedostatky již na počátku systému. Za správné spárování a věcnou kontrolu účetních dokladů je odpovědná asistentka oddělení logistiky a plánování, zároveň je ale povinna dodržovat termíny splatnosti faktur. Dochází tak k výše popisované situaci, kdy jsou do účtárny předávány nekompletní dokumenty, aby byla faktura zaplacená včas a v případě nároku na slevu na ni nezanikl nárok. Následně je nutná důsledná evidence takto předaných účetních dokladů a jejich doplnění pro účely budoucích kontrol. Je kladen velký důraz na spolehlivost a preciznost osoby, která představuje spojovací článek mezi finanční účtárnou a nákupním oddělením. Při absenci této osoby však může docházet ke zbytečným prodlením.

Optimálního stavu by bylo možné dosáhnout dodáním určitých parametrů a kontrolních prvků do objednávkového systému. Pokud by měl ředitel nákupu k dispozici elektronický

podpis, který by byl zakomponovaný do programu R.P.E., zvýšila by se efektivnost práce a také by se zkvalitnil přehled o stavu objednávek.

Vytvořená objednávka by byla uložena v programu R.P.E. v sekci Nové objednávky. Všechny objednávky v této sekci by podléhaly schválení ředitele nákupu. Předpokladem optimalizace je funkce objednávkového systému jako online aplikace, aby měl ředitel možnost schvalovat objednávky i při pracovních cestách do zahraničí. Dochází tak k úspoře času jak pro ředitele nákupu, protože průběžné schvalování mu dává kvalitnější přehled o stavu objednávaného zboží a usnadňuje mu tak rozhodování, a zároveň i pro nákupce a finanční účtárnu, neboť absence ředitele nezdržuje plynulý oběh účetních dokladů. Schválení objednávky by bylo dokončeno opatřením elektronickým podpisem ředitele nákupu. Na základě této operace by byla objednávka přesunuta ze sekce Vytvořené objednávky do složky Potvrzené objednávky. Pověřené osoby s povoleným přístupem do aplikace by následně potvrzené objednávky mohly vytisknout a dodat ke korespondujícím fakturám.

Nezbytným požadavkem je stálost schválených objednávek v aplikaci po určitou dobu, nejméně od data vytvoření objednávky do konce sezóny, v níž bude zboží fyzicky dodáno. Jelikož je ale kapacita serveru, na kterém by byla aplikace umístěna, určitým způsobem omezena, bylo by vhodnější mazat objednávky ihned po dodávce zboží, aby se uvolnilo místo pro nově vytvořené dokumenty. To by však znamenalo zadávat přesný datum dodání zboží v případě každé jednotlivé objednávky, což je nesmyslné. Datum dodání zboží je sice zadáván už ve chvíli vytvoření objednávky, ale jedná se pouze o datum orientační, tudíž zboží v tomto termínu fakticky nemusí být dodáno. Optimalizace předpokládá automatizaci a té by v tomto případě nebylo dosaženo. Protože každý druh zboží je dodáván postupně v různých termínech a často i v několika dodávkách, bylo by vhodné v aplikaci nastavit funkci, která by zabezpečovala, že objednávky schválené v průběhu jedné sezóny by automaticky systém smazal na konci následující sezóny. Toto časové rozmezí by mělo být dostačující, protože zboží je vždy objednáváno v průběhu předcházející sezóny.

Otázkou je, jakou finanční zátěž by tato objednávková reforma společnosti přinesla. Pozitivem je jistě skutečnost, že součástí vlastních zdrojů společnosti je poměrně rozsáhlé oddělení informačních technologií (IT), které je propojeno významnými vazbami s celoevropským IT, jehož sídlo je dokonce v distribučním centru ve Zlíně. Zakázka na zdokonalení baťovského podnikového softwaru by tedy pravděpodobně nebyla zadávána externímu dodavateli, u něhož by bylo nutné počítat s vysokými náklady za provedení díla, ale byla by vyhotovena vlastními pracovníky. Pokud by zhodnocení již existujícího softwaru převýšilo částku 40 tis. Kč, byla by o tuto hodnotu zvýšena aktuální zůstatková cena majetku

(013000 – Software) a účetně by se jednalo o technické zhodnocení. Jelikož by ale práce byly provedeny ve vlastní režii, účtovalo by se také o aktivaci dlouhodobého nehmotného majetku vytvořeného vlastní činností, což se promítne ve výnosech (623000 – Aktivace nehmotného dlouhodobého majetku), které ale zvyšují hospodářský výsledek a tím i daňový základ.

Pokud by byla zakázka zadána externímu dodavateli, v případě prací nad 40 tis. Kč, které rozšiřují využití majetku, by se také jednalo o technické zhodnocení, nevzniká již však výnos, ale závazek k dodavateli (321AE – Dodavatelé) a s tím související výdaje.

Práce na dlouhodobém nehmotném majetku v celkovém úhrnu do 40 tis. Kč dle § 25 odst. 1a) zákona o dani z příjmů se výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku včetně úroků z úvěrů na jejich pořízení nepovažují za výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů. V rámci roční účetní závěrky bude tedy výdaj připočítán k hospodářskému výsledku při transformaci na daňový základ.

Zvolení příslušné varianty závisí samozřejmě na finančních možnostech, ale také na záměru účetní jednotky. Pokud je hlavním cílem podniku maximalizace zisku, jistě bude snahou managementu prosadit provedení prací vlastními výpočetními techniky, bude-li to odpovídat jejich kvalifikaci. Jde-li však podniku v běžném účetním období o co nejlepší výsledek cash flow, bude výhodnější pořídit práce nákupem od dodavatele formou závazku splatného až v dalším účetním období.

Zásahy do software v ocenění nižší než 40 tis. Kč nejsou považovány za technické zhodnocení, a proto jsou účtovány přímo do nákladů (518AE – Služby), přičemž z daňového hlediska se jedná o náklady nezahrnované do základu daně. Jejich externí dodání bude opět zachyceno jako závazek k dodavateli, vlastní provedení jiným hospodářským útvarem bude předmětem vnitropodnikového účetnictví.

Management společnosti by při navrhovaném zásahu do software měl vzít v úvahu také poplatky spojené se zřízením elektronického podpisu. Ty se liší podle typu nebo výběru tzv. certifikační autority. Podle zákona č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu *„jsou elektronickým podpisem údaje v elektronické podobě, které jsou připojené k datové zprávě nebo jsou s ní logicky spojené a které slouží jako metoda k jednoznačnému ověření identity podepsané osoby ve vztahu k datové zprávě. Zaručeným elektronickým podpisem je elektronický podpis, který splňuje následující požadavky:*

- a) je jednoznačně spojen s podepisující osobou,*
- b) umožňuje identifikaci podepisující osoby ve vztahu k datové zprávě,*
- c) byl vytvořen a připojen k datové zprávě pomocí prostředků, které podepisující osoba může udržet pod svou výhradní kontrolou,*

*d) je k datové zprávě, ke které se vztahuje, připojen takovým způsobem, že je možno zjistit jakoukoliv následnou změnu dat*<sup>6</sup>.“

Zákon o elektronickém podpisu udává tři oficiální certifikační autority, jejichž ověření podpisu je považováno za bezpečné a platné v zemích Evropské unie. Platnost uděleného certifikátu je jeden rok a poplatek činí průměrně 400 – 500 Kč. Nejedná se o vysoký náklad, který by měl společnost nadměrně zatěžovat, protože se jedná o poplatek v ročním vyjádření, ale vlastnoruční podpis je přece jen „levnější“. Proto je důležité shledat jiné výhody a možnou úsporu vyplývající ze zřízení elektronického podpisu.

Jednoznačně by došlo k úspoře peněžních prostředků za tisk vysokého počtu objednávek. Za stávajících podmínek je totiž nutné, aby nákupce vytiskl objednávku jednou pro sebe, tu předal k podpisu obchodnímu řediteli, poté podepsanou objednávku dvakrát okopíroval, jedno vyhotovení odevzdal do oddělení logistiky a plánování příslušné asistence, a druhou kopii zaslal na distribuční centrum za účelem přijímání zboží. Originál objednávky je povinen archivovat. V případě zavedení objednávek opatřených elektronickým podpisem obchodního ředitele by bylo postačující objednávky tisknout pouze jednou, a to u asistentky, která objednávku kompletuje s fakturou a příjemkou. Pracovníci distribučního centra by mohly pracovat s objednávkami elektronickými a tisknout pouze v případě potřeby. Naprosto by odpadla povinnost pro nákupce uschovávat objednávky v písemné podobě, jelikož elektronické objednávky opatřené zaručeným elektronickým podpisem lze archivovat v elektronickém archivu. Objednávky podepsané elektronickým podpisem by bylo možno připojit k e-mailové zprávě jako přílohu, což by za určitých okolností umožňovalo objednávat zboží pouze prostřednictvím internetové sítě. Úspory nákladů by tak bylo dosaženo především díky omezenému využívání poštovních služeb, protože v současné době jsou objednávky posílány dodavatelům v písemné podobě. Je nutné však brát v úvahu, že jelikož otázka přidělování číselných dešifrovacích kódů k elektronickým zprávám dodnes ve světě nebyla sjednocena, platnost elektronického podpisu je ve své podstatě omezena pouze na území států Evropské unie. Z tohoto důvodu by posílání zásilek zůstalo částečně zachováno. Jednalo by se ale především o zásilky do vzdálených třetích zemí, pro které společnost využívá výhodnější kurýrní služby.

Výhodu projektu zavedení elektronického podpisu objednávek by tedy bylo nutné pečlivě zvážit v závislosti na počátečních nákladech vynaložených na přizpůsobení programového vybavení.

---

<sup>6</sup> Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu (§ 2)



Plynulý oběh účetních dokladů však může být zkomplikován i jinými faktory než absencí podpisu odpovědné osoby na objednávce.

Pokud dodané zboží nesouhlasí s dodacím listem či fakturou, musí být neprodleně zahájeno reklamační řízení. Odpovědná osoba na distribučním centru vystaví reklamační protokol dostupný na vnitřní internetové síti Caramel. Systém automaticky vygeneruje e-mailovou zprávu o vzniku reklamace, která je přeposlána všem osobám zainteresovaným v reklamačním řízení. Každá nově vytvořená reklamace je označena příslušným číslem. Reklamační pracovník musí uvést důvod reklamace, kolik párů či kusů zboží chybí, označení zboží dle Baťa artiklu (sedmimístné číslo sestávající z číslic, které udávají sortiment, materiál a barvu zboží). Nezbytné je také připojit veškeré přílohy, které jsou pracovníkovi k dispozici (fakturu, dodací list, zápis s řidičem). Reklamace je dle svého obsahu zařazena do reklamací dodávek, kvality, skladu či vícenákladů (např. špatné popisy na zboží). Na základě tohoto označení začíná reklamaci řešit příslušná odpovědná osoba. Sledující osoby jsou o každé nové změně v reklamaci informovány opět e-mailovou zprávu, která je systémem vygenerována po přidání každé nové poznámky v reklamaci. Poznámky mohou vkládat pouze osoby k tomu oprávněné. Reklamace je vyřešena zasláním dobropisu od dodavatele, uhrazením částky dopravcem, dodatečným dodáním zboží či dodáním náhradního zboží, nebo i jiným plněním (např. zaplacením vystavené faktury za čištění obuvi). Oficiálně je reklamace uzavřena až po přidání poznámky o uzavření vedoucím reklamačním pracovníkem, přičemž ostatní účastníci reklamačního řízení jsou opět informováni elektronickou zprávou.

Tento způsob řešení reklamací je velice efektivní. Ve společnosti je již plně automatizován a dokonale plní svou funkci. Účastníci reklamačního řízení totiž nejsou osoby v rámci jednoho útvaru, ale většinou se jedná o pracovníky hned z několika středisek, které dělí velká vzdálenost především z důvodu, že reklamační oddělení se nachází v distribučním centru. Pracoviště ostatních osob podílejících se na řešení reklamací jsou však umístěna v centrální budově, která se nachází cca 20 minut od distribučního centra. Z tohoto důvodu je řešení reklamací formou osobních konzultací téměř nemožné a telefonická forma se také nejeví úplně vhodnou, protože ta většinou probíhá pouze mezi dvěma osobami. V poznámkové sekci na příslušné záložce reklamace se řadí veškeré vložené poznámky vzestupně podle data vytvoření, všechny zúčastněné osoby tedy mohou mít podrobný přehled o průběhu řešení.

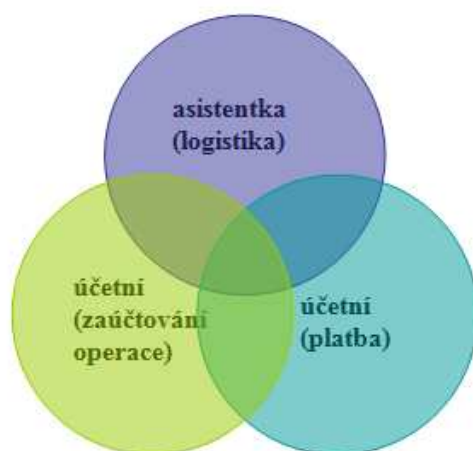
V naprosté většině případů je objednané zboží dodáváno do distribučního centra společnosti, kde je zboží také početně a kvalitativně kontrolováno a odpovědní pracovníci upozorňují na případné zjištěné rozdíly. Odtud je zboží dále distribuováno na prodejny v celé

České republice. Může však nastat i situace, kdy musí být zboží bezodkladně dodáno přímo na prodejnu a neprojde tak přijímacím procesem v distribučním centru. Taková situace se objevuje poměrně často v případě dodání zboží do Obchodního domu na Václavském náměstí v Praze. Tato prodejna je specifická svou vizuální stránkou, prodávaným sortimentem i tím, že objednávání zboží zajišťuje speciální tým nákupců sídlící přímo v obchodním domě. Obuv, kožená galanterie i jiné doplňky jsou většinou v cenově vyšší kategorii než zboží objednávané na ostatní prodejny, čehož je příčinou použití jiných materiálů a technologií zaručujících vysokou kvalitu. Sortiment zboží je udáván charakterem zákazníků, důležitou roli hraje především skutečnost, že Obchodní dům v Praze je navštěvován z poměrně části zahraničními turisty, kteří jsou ochotni i experimentovat a zakoupit si kreativní obuv, zatímco tuzemští zákazníci jsou spíše více konzervativní. Jelikož je ale specifické zboží objednáváno pouze na jednu prodejnu a v malém množství, bylo by jeho dodání do distribučního centra ve Zlíně, následné překontrolování, skladování a odvoz do Prahy zbytečně časově i finančně zatěžující. Z tohoto důvodu jsou dodávky malého objemu určené pro Obchodní dům Praha uskutečňovány od dodavatele přímo do konečného místa dodání a nazývají se přímé dodávky. Bylo však zjištěno, že při přijímání zboží nefunguje výše popisovaný systém sdělování nesrovnalostí v dodávkách. Osoby odpovědné za odsouhlasení věcné správnosti musí být informovány o chybějícím zboží, kvalitativním či jiném problému. Asistentka v logistice však většinou upozorněna není a chybějící zboží zpozoruje až sama při porovnání příjemky s fakturou. V tuto chvíli je už ale pozdě začínat řešit reklamaci s dodavatelem, protože než je příjemka doručena do oddělení logistiky ve Zlíně, se zbožím je už manipulováno a většinou je již i umístěno na prodejně. Pak nezbývá nic jiného, než chybějící zboží zaúčtovat do ztrát. V praxi bylo dokázáno, že i když byla informace o nesrovnalosti v dodávce zjištěna ve chvíli přejímání zboží, nebyla již předána kompetentní osobě anebo byla předána pozdě. Zásadní nedostatek je spatřován především v neustanovení kompetentní osoby a nemožnosti zadávání reklamací v interní síti Caramel. Přidělením přístupových práv odpovědné osobě by bylo zajištěno vytvoření reklamačního protokolu, na jehož základě by bylo otevřeno reklamační řízení. Jelikož je ve společnosti Baťa, a.s. zřízeno samostatné oddělení informačních technologií, které se zabývá kromě pravidelného servisu i vývojem nových technologií a neustálých zlepšení, je tato operace možná a v podstatě finančně nenáročná.

I v průběhu reklamačního řízení je žádoucí sledovat splatnost faktur. Povinnost hlídat splatnost faktur mají dle firemních zásad hned tři osoby, a to asistentka v oddělení logistiky a plánování, účetní na úseku pro účtování související s nákupem zboží a účetní na úseku

realizujícím platební operace. Pokud se jedná o fakturu za zboží, které podléhá reklamačnímu řízení, je zpravidla tato faktura po celou dobu řešení reklamace fyzicky umístěna u asistentky, tudíž ta má nejlepší přehled o vývoji případu a zároveň má možnost kontrolovat splatnost faktury. Tuto možnost mají i účetní prostřednictvím účetního programu, v němž lze při použití příslušného filtru zobrazit pouze faktury po splatnosti a je možné omezit i výběr jen na určitého obchodního partnera. Tato informace však neobsahuje zdůvodnění pozastavení platby.

Asistentka v oddělení logistiky a plánování dle stávajících zásad není povinna předávat do finanční účtárny informaci o každé jednotlivé faktuře, na kterou je vystavena reklamační, a u níž se blíží datum splatnosti. V praxi tak často nastává situace, kdy účetní buď sama zjistí fakturu po splatnosti a na základě tohoto zjištění začne zkoumat důvody pozastavení platby, anebo tak učiní až po obdržení upomínky od dodavatele. I takové případy se objevují a nabízí se otázka, proč je společnosti od dodavatele zasílána upomínka k faktuře, u níž bylo pravděpodobně realizováno vadné plnění. Vysvětlení je jednoduché, neboť mnoho podniků funguje na principu oddělených útvarů. Pracovníci vystavující faktury tak vůbec nemusí vědět o průběhu plnění, anebo může být pohledávka vymáhána speciálním oddělením zabývajícím se hlídáním solventnosti podniku, či může být dokonce postoupena factoringové společnosti. Účetní ve finanční účtárně nemají dostatečný přehled o vystavovaných reklamacích, protože tato povinnost je prioritně začleněna do obsahu pracovních činností asistentky. Reklamační řízení je dostatečným ospravedlněním a zdůvodněním, proč doklady nebyly předány do finanční účtárny k zaúčtování a proplacení v termínu splatnosti faktury. Možnosti předání informací o faktuře po splatnosti a důvodech nezaplacení jsou zachyceny v následujícím Obr 4.1.



Obr. 4.1 Možnosti předání informací o splatnosti faktur mezi pověřenými osobami

Pro rychle hledání příčin neprovedené platby by bylo vhodné vyhotovovat krátký a jednoduchý report, který by byl umístěn na vnitřní internetové síti. Tento report by byl vyhotovován asistentkou v oddělení logistiky a plánování a spočíval by v uvedení příslušného čísla faktury (baťovského i dodavateleského), dále neuhrazené částky včetně měny, stručné vylíčení problému a odkaz na reklamační protokol v interní databázi reklamací. Pro snadnější orientaci by byla používána krátká standardizovaná sousloví, jako např. „chybějící zboží“ nebo „špatná kvalita“. Samozřejmostí je uvedení data splatnosti faktury. Nejjednodušší forma zhotovení tohoto reportu je vytvoření tabulky v MS Excel, návrh podoby obsahuje Tab. 4.1.

<b>Datum</b>	<b>Číslo faktury interní / dodavateské</b>	<b>Částka (včetně uvedení měny)</b>	<b>Datum splatnosti faktury</b>	<b>Popis případu</b>	<b>Výše škody (včetně uvedení měny)</b>	<b>Osoba odpovědná za řešení případu</b>
29.3.2013	2013 D88 123 / 7778596	25 648,68 EUR	29.3.2013	Rekl. 1895 – chybějící zboží (12 párů)	352,44 EUR	

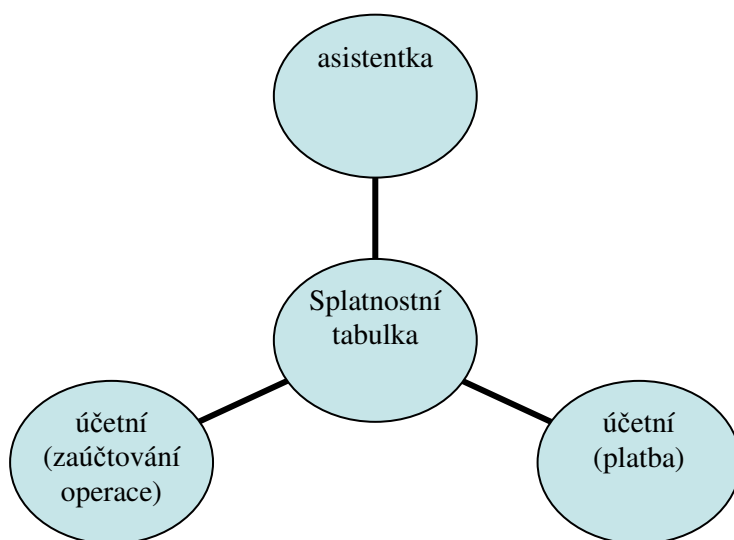
Tab. 4.1 Přehled splatných faktur („Splatnostní tabulka“)

Poslední sloupec je určen pro uvedení osoby odpovědné za řešení případu, nikoliv za zaznamenání daného případu do uvedené tabulky. Určení odpovědné osoby jednoznačně vyplývá z obsahu pracovních činností jednotlivých pozic, jelikož řešení množstevních a skladových reklamací je v režii asistentky, zatímco kvalitativní a vícenákladové reklamace vyžadují součinnost reklamačních pracovníků v distribučním centru. V obou případech však může dojít k situaci, kdy není v možnostech příslušného reklamačního pracovníka dále postupovat v řešení reklamace, např. z důvodu nekontaktního dodavatele. U vadného plnění, jehož předmětem je dodání jiného než objednaného zboží, reklamační pracovník ani není sám oprávněn rozhodovat o přijetí či vrácení tohoto zboží zpět dodavateli, jelikož toto náleží pouze do působnosti pracovníků nákupu. Z pouhého popisu reklamačního případu tedy není jasně definovatelné, kdo skutečně v danou chvíli za průběh reklamace odpovídá.

Otázkou však zůstává, jak dlouho dopředu by uvedené případy měly být do tabulky zaznamenávány. Výše uvedený příklad v Tab. 4.1 nabízí variantu, kdy je splatná faktura s vadným plněním uvedena až v den její splatnosti. Splatnost ve skutečnosti neznamena

datum, v němž jsou teprve odečítány peněžní prostředky z firemního účtu, ale udává termín, v němž by již příslušná částka měla být disponibilní na účtu dodavatele. Platba faktur je tedy realizována minimálně dva dny před lhůtou splatnosti. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést pravidlo zadávání faktur za zboží v reklamačním řízení do „splatnostní tabulky“ také dva dny před požadovaným datem úhrady faktury.

Tabulka by byla umístěna na vnitřní internetové síti v odpovídajícím oddílu, pravděpodobně ve složce pro finanční účtárnu. Dostupná by ale byla všem pracovníkům, tedy jak asistentce v oddělení logistiky a plánování, která by požadované informace do tabulky zadávala, tak pro potřeby účetních. Informační toky po zavedení „Přehledu splatných faktur“ nebo-li „Splatnostní tabulky“ vyjadřuje Obr. 4.2.



Obr. 4.2 Možnosti předání informací o splatnosti faktur na základě „Přehledu splatných faktur“

V případě potřeby by tyto informace byly snadno dostupné i hlavní účetní a dalším osobám, např. při zastoupení účetní v době její nemoci apod. Jednoznačně dochází k úspoře času, který není vynakládán na složité vyhledávání osob odpovědných za řešení případu a následné dotazování a předávání dalším pracovníkům. Příslušnou tabulku by mohli samozřejmě využívat i pracovníci jiných středisek, které se zabývají kontrolou a účtováním faktur jiného typu než za zboží. Pokud by tak bylo učiněno, je doporučeno za účelem nesnížení přehlednosti tabulky používat pro každé jednotlivé typy faktur zvláštní listy v MS

Excel. Pojmenování listů by vycházelo z předmětných faktur (za zboží, nájemné, právní služby apod.).

Platba může být ale opožděna nejen z důvodu reklamačního řízení, které je založeno na vadném plnění dodavatele a je podloženo reklamačním protokolem. Velmi častá nesrovnalost, kterou nachází asistentka při kontrole a kompletaci účetních dokladů, jsou rozdíly v cenách, za něž se zboží objednávalo, a cenách následně vyfakturovaných. K vyřešení situace může dojít dvěma způsoby, přičemž první z nich by asistentka měla provést v každém jednotlivém případě. Jelikož jsou objednávky vyhotovovány v určité době, není vyloučeno, že v období mezi objednáním zboží a jeho dodáním nedojde mezi nákupcem a dodavatelem k dohodě zakládající změnu ceny. Úpravu ceny je nutné zanechat do objednávkového systému, aby další pracovníci již vycházeli ze správných údajů. Pokud tedy asistentka shledá cenový rozdíl, ověří si správnost ceny nejdříve v objednávkovém systému. Jestliže zde je cena již opravena a souhlasí s údaji uvedenými na faktuře, provede se zápis o opravě ceny přímo na objednávce s podpisem odpovědné osoby. Účetní doklady lze takto předat do finanční účtárny a není vyžadováno další vyjádření příslušného nákupce, jelikož ten projevil souhlas s fakturovanou cenou ve chvíli, kdy prováděl změnu v objednávkovém systému. Pokud však cena v systému není pozměněna, nákupce pravděpodobně není dodavatelem dostatečně informován. Sama asistentka samozřejmě není oprávněna změnu ceny provést, proto je povinna o zjištěném rozdílu příslušného nákupce neprodleně informovat. Započítí komunikace s dodavatelem týkající se změny ceny je už jeho odpovědností. Pracovníci finanční účtárny ale o této záležitosti nejsou vyrozuměni, což se opět projeví v pracovním hledání příčin neprovedení platby po lhůtě splatnosti faktury. Proto by do výše uvedeného „Přehledu splatných faktur“ v Tab. 4.1 měly být zahrnovány i nezaplacené faktury z těchto důvodů, kde by do popisu případu stačilo výstižně uvést jen „ceny“. Tento zápis by byl proveden opět asistentkou v oddělení logistiky a plánování, protože ta odpovídá za předání kompletních účetních dokladů souvisejících s nákupem zboží do finanční účtárny. Obdobný postup by byl dodržován i v případě neposkytnutí slíbených slev od dodavatele, v popisu případu by namísto „ceny“ jen bylo použito „slevy“.

#### **4.4.1. Vnitropodniková směrnice pro oběh účetních dokladů**

Interní směrnice pro oběh účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s. je přílohou č. 1 této práce. Pro uvědomění si významu předávaných účetních informací mezi všemi pracovníky společnosti by bylo vhodné uvést tuto směrnici určitým ustanovením týkajícího se

včasnosti a dochvilnosti účetnictví. Směrnice by rovněž měla být doplněna okruhem pracovníků, kteří jsou povinni řídit se jejími pokyny, a platností směrnice. Stávající směrnice obsahuje požadavky na věcnou a formální kontrolu správnosti, tyto činnosti je z důvodu vyvarování se pozdějších nejasností doporučeno jednoznačně vymezit. Pro zabezpečení správného a jednotného postupu při opravách účetních dokladů by této oblasti také mělo být věnováno zvláštní ustanovení. Návrh na úpravu vnitropodnikové směrnice o oběhu účetních dokladů je následující:

#### Úvodní ustanovení

Účelem této směrnice je zabezpečit včasnost a dochvilnost účtování účetních dokladů a vytvořit předpoklady k tomu, aby účetnictví společnosti bylo úplné, správné, průkazné a včasné. Směrnicí jsou povinni se řídit všichni pracovníci účetní jednotky.

Oběhem účetních dokladů se rozumí plynulý proces od přijetí či vyhotovení účetního dokladu přes zajištění věcné a formální kontroly správnosti až po jeho archivaci. Na tomto procesu se podílejí nejen pracovníci finanční účtárny, ale i pracovníci ostatních středisek, kteří rovněž ovlivňují včasnost, dochvilnost, pravdivost, vypovídací schopnost a kvalitu účetních údajů.

#### Obsah účetních dokladů

Účetní doklady jsou průkazné účetní záznamy, které podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví musí obsahovat tyto údaje:

- a) označení účetního dokladu,
- b) obsah účetního případu a označení jeho účastníků,
- c) peněžní částku nebo informace o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- e) okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem vyhotovení účetního dokladu,
- f) podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za zaúčtování.

Náležitosti účetních dokladů mohou být umístěny na více listech, které musí být spolu spojeny.

Přílohy účetních dokladů nemohou být odpojovány a používány samostatně. Pokud se tak výjimečně stane, musí odpovědný pracovník na účetním dokladu uvést, kde se přílohy v účetní jednotce nacházejí. Příloha musí být označena pořadovým číslem účetního dokladu,

od něhož byla odpojena. Vedoucí příslušného odborného úseku je povinen takovou přílohu archivovat minimálně po stejnou dobu, po jakou je archivován účetní doklad, ke kterému přílohy patří. Přílohy je nutné uschovávat takovým způsobem, aby byly dostupné oprávněným pracovníkům při kontrolních úkonech.

#### Opravy účetních dokladů

Pokud je vyžadována oprava účetního dokladu, lze ji provést opravou původního účetního dokladu, pouze pokud vyhotovení původního účetního dokladu a nového opravného dokladu spadá do jednoho kalendářního měsíce.

V ostatních případech jsou opravy účetních dokladů uskutečňovány na základě dobropisů a vrubopisů.

Opravy vystavovaných účetních dokladů jsou oprávněni provádět pouze příslušní pracovníci finanční účtárny na základě schválení vedoucího finančního úseku.

Přípustnost a správnost oprav přijatých účetních dokladů je na zvážení osob odpovídajících za věcnou a formální kontrolu správnosti a vedoucích příslušných odborných úseků.

Opravy účetních dokladů je povinné doložit příslušnou dokumentací.

#### Zaúčtování účetních dokladů

Příslušný účetní doklad musí být zaúčtován v účetním systému, a to neprodleně po jeho přijetí. V případě, že účetní doklad obdrží jiná než pověřená osoba, je povinna tento doklad předat do finanční účtárny, a to bez zbytečného odkladu. Účetní doklady předané z poštovního oddělení musí být opatřeny zeleným razítkem prokazujícím datum přijetí.

Zaúčtování účetního dokladu provede příslušný pracovník finanční účtárny, který účetní doklad opatří zúčtovací košílkou účetního dokladu, které je přiděleno nejbližší pořadové číslo v rámci stanovené číselné řady účetních dokladů bez jakýchkoliv mezer.

#### Obecné zásady při přezkušování účetních dokladů

Mezi obecné zásady při přezkušování účetních dokladů patří tyto povinnosti:

- a) přezkušovat po věcné a formální stránce všechny účetní doklady, jimiž jsou v daném účetním období dokladovány účetní případy,
- b) předávat účetní doklady do finanční účtárny se všemi dostupnými přílohami a dokumentací,



- c) přezkušovat přípustnost účetních případů, tzn. zda nejsou v rozporu se závaznými právními předpisy či firemní obchodní politikou,
- d) upozorňovat na případné nepřípustnosti ověřovaných účetních případů.

#### Provedení věcné kontroly správnosti účetních dokladů

Věcnou kontrolu správnosti zajišťuje pracovník pověřený vedoucím příslušného úseku a odpovídá za:

- a) oprávněnost účetního dokladu,
- b) správnost účtovaného plnění z kvantitativního i kvalitativního hlediska (soulad s objednávkou a skutečností),
- c) správnost účtovaných cen včetně poskytovaných slev a skont,
- d) vyúčtování plnění ve správné měně,
- e) početní správnost (součty, součiny a rozdíly na účetním dokladu).

Provedení kontroly věcné správnosti potvrzuje pověřený pracovník svým podpisem ve spodní části zúčtovací košilky účetního dokladu a zajistí připojení podpisu osoby odpovědné za nařízení a schválení hospodářské operace.

V případě reklamačního řízení je nutné k účetnímu dokladu připojit všechny dostupné přílohy dokládající průběh řešení případu.

Ověřené účetní doklady jsou předávány do finanční účtárny bez zbytečného odkladu, nejpozději do termínu jejich splatnosti. Pokud z určitých oprávněných důvodů není možné účetní doklad předat ve lhůtě jeho splatnosti, je nezbytné informovat příslušného pracovníka finanční účtárny prostřednictvím „Přehledu splatných faktur.“

#### Provedení formální kontroly správnosti účetních dokladů

Formální kontrolu správnosti zajišťuje účetní pracovník pověřený vedoucím finanční účtárny a odpovídá za:

- a) úplnost náležitostí účetního dokladu,
- b) kompletnost příloh k účetnímu dokladu,
- c) přítomnost podpisů osoby odpovědné za provedení věcné kontroly správnosti a osoby odpovědné za nařízení a schválení hospodářské operace,
- d) zapsání účetního dokladu a DPH do účetních knih,
- e) opatření účetního dokladu zúčtovací košílkou obsahující účtovací předpis.

Provedení kontroly formální správnosti potvrzuje pověřený pracovník svým podpisem ve spodní části zúčtovací košilky účetního dokladu, čímž zároveň potvrzuje patřičné zaúčtování účetního dokladu. Dále zajistí připojení podpisu nadřazené osoby.

#### Archivace účetních dokladů

Po řádném zaúčtování a proplacení účetních dokladů jsou pověření pracovníci povinni zajistit bezpečnou úschovu těchto dokladů. Ta je provedena zařazením účetního dokladu do příslušného šanonu obsahujících účetní doklady stejného druhu za určité časové období, následným umístěním do účetního archivu a provedením zápisu do archivační knihy příslušného účetního archivu.

V případě naplnění kapacity účetního archivu v centrální budově jsou účetní doklady postupně od nejstarších přemísťovány do centrálního archivu společnosti v distribučním centru. O predispozici je nutné provést zápisy v archivačních knihách obou archivů.

Účetní doklady jsou archivovány minimálně po dobu vyžadovanou zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

#### Závěrečná ustanovení

Všichni pracovníci společnosti odpovědní za účetní případy jsou povinni poskytnout pracovníkům finanční účtárny informace a dokumenty rozhodné pro jejich správné zaúčtování. V případě pochybností jsou pracovníci finanční účtárny oprávněni po odpovědných osobách vyžadovat zdůvodnění použitých postupů. Za správnost zaúčtování účetních dokladů pak odpovídají ve smyslu těchto zdůvodnění.

Tato směrnice je závazná pro všechny pracovníky společnosti a její platnost je od určitého data až do změny.

Druhou částí směrnice by byla stávající směrnice udávající podrobný přehled o oběhu jednotlivých účetních dokladů.

V rámci první části směrnice, která se týká obecného oběhu účetních dokladů, je upozorňováno na důležitost příloh účetních dokladů. V současné době není ve společnosti Baťa, a.s. tomuto přikládán zvláštní význam, i když jsou účetní doklady běžně opatřovány hned několika přílohami, např. reklamačním protokolem, zápisem s řidičem či komunikací s dodavatelem. Přestože nedochází často k situaci, kdy by byly přílohy od účetních dokladů odpojovány a používány samostatně, pro zajištění úplnosti účetnictví je příhodné na účetním dokladu uvádět informaci o počtu příloh. Mohla by totiž nastat situace, kdy by se nesprávně

přípevněná příloha mohla uvolnit a odpadnout např. ve chvíli, kdy jsou účetní doklady přemísťovány mezi jednotlivými středisky za účelem zajištění podpisů odpovědných osob. Jelikož přílohy nejsou označovány číslem účetního dokladu, k nimž náleží, nastal by okamžik pracného dohledávání. Proto by bylo vhodné ve struktuře zúčtovací košilky vymezit určitou část pro doplnění počtu příloh. Údaj o počtu příloh by do zúčtovací košilky doplnila osoba odpovědná za věcnou kontrolu správnosti před předáním do finanční účtárny.

## **4.2. Analýza harmonogramu ročních závěrkových prací**

Pro připomenutí je nejdříve uveden harmonogram ročních účetních závěrkových prací v současném platném znění:

*„Vážení vedoucí spolupracovníci,  
připomínám některé základní postupy, které je nutno dodržet v souvislosti s uzavřením kalendářního roku 2012:*

- g) vyúčtovat nebo vrátit všechny stálé zálohy a zálohy poskytnuté na materiál pro opravy a údržbu nejpozději do 27. 12. 2012,*
- h) podle zákona o cestovních náhradách vyúčtovat zálohy na pracovní cesty a vyúčtované cestovní příkazy předat do finanční účtárny nejpozději do 4. 1. 2013 (tuzemské i zahraniční),*
- i) prodejny předají spolu s poslední závěrkou k zúčtování všechny doklady týkající se roku 2012; pokud toto nebude možné, oznámí příslušné osobě, které doklady jim chybí, jaká je jejich předpokládaná výše a čeho se týkají,*
- j) všechny faktury k dodávkám roku 2012 je nutno urychleně schválit a předat do finanční účtárny nejpozději do 7. 1. 2013,*
- k) vedoucí odborně příslušných útvarů zkontrolují podle objednávek, zda mají nějaké nevyfakturované dodávky z roku 2012 a zajistí, aby pověřený pracovník předal finanční účtárně jejich seznam (včetně finančního odhadu nebo ceny dle objednávky) do 7. 1. 2013,*
- l) dne 31. 12. 2012 prodejny provedou inventuru pokladních hotovostí a šeků, která se řídí samostatným pokynem.*

*Tento pokyn je závazný a z jeho nedodržení budou vyvozeny důsledky.“*

Výše uvedený harmonogram z hlediska výčtu prací, které je nutno provést v souvislosti s uzavřením roku, je dostačující, bylo by vhodné doplnit jen několik drobností. První dva body týkající se vyúčtování a vrácení záloh obsahují kromě samotného požadavku i termíny odevzdání do finanční účtárny. Osoby odpovědné za splnění úkolu nejsou uvedeny, jelikož pokyn je určen všem spolupracovníkům. Náplně práce a odpovědnosti jednotlivých osob jsou dány v interním předpisu Popisy práce.

Předmětem následujících dvou bodů je povinnost předání všech účetních dokladů týkajících se účetního období 2012, přičemž je stanoven termín do 7. 1. 2013, ten se ale vztahuje pouze na faktury k dodávkám. Není stanoven závazný termín pro předání posledních měsíčních závěrek z prodejen, tato povinnost je však dána samostatným předpisem pro zpracování měsíčních závěrek. Třetí část harmonogramu je určena výhradně prodejnám a obsahuje i jméno odpovědné osoby, kterou by měli pracovníci prodejen kontaktovat v případě nemožnosti předání účetních dokladů. Čtvrtý bod by bylo vhodné doplnit následujícím způsobem za účelem ujasnění, že pokyn se vztahuje i na ty dodávky, které jsou sice vyfakturované, ale ke dni účetní závěrky ještě nebyly provedeny:

„Všechny faktury k dodávkám roku 2012 včetně faktur za dodávky, které do 31. 12. 2012 nebyly realizovány, je nutno urychleně schválit a předat do finanční účtárny nejpozději do 7. 1. 2013.“

Pokud by se jednalo o vyfakturované dodávky zboží, které ale do konce roku 2012 nebyly přijaty v distribučním centru, bude se účtovat o těchto dodávkách jako o zboží na cestě. Dle účtového rozvrhu společnosti Baťa, a.s. se bude účtovat vyfakturovaná částka za dosud nepřijaté zboží na Má dáti účtu 139010 – Zboží na cestě (sklad DC) nebo 139030 – Zboží na cestě (Slovensko), a stejnou částkou na Dal účtu 321AE – Dodavatelé jako závazek k dodavateli za použití příslušné analytické evidence. Pokud by se jednalo o českého dodavatele, plátce DPH, je nutno zaúčtovat i příslušnou částku DPH na účtu 343AE – Daň z přidané hodnoty jako pohledávku za finančním úřadem.

Nemusí se však jednat pouze o nevydodané zboží, ale i o platby za dosud nerealizované služby. V případě faktury za natočení krátkého reklamního spotu, který bude společností prezentován až v následujícím účetním období, se jedná o náklady příštích období. Zaúčtování bude provedeno pomocí položky časového rozlišení na Má dáti 381AE - Náklady příštích období, podvojný zápis bude dokončen na účtu závazků k dodavateli (321AE – Dodavatelé) opět za použití příslušné analytické evidence. Úhrada faktury v běžném účetním období se pak zaúčtuje jako snížení závazku k dodavateli na vrub účtu 321AE – Dodavatelé a zároveň snížení stavu bankovního účtu (221AE – Bankovní účty) či pokladny (211AE –

Pokladna). V následujícím účetním období je uskutečněná služba zaúčtována na vrub příslušného nákladového účtu, přičemž o stejnou částku se sníží na pasivní straně účet 381AE – Náklady příštích období. Obdobně by se postupovalo i u faktur za předplacené nájemné, telefonní poplatky, předplatné novin či časopisů apod.

Pomocí položek časového rozlišení by byly v účetnictví zobrazeny i služby poskytované, za které společnost již obdržela platbu od odběratele v rámci běžného účetního období, ale poskytnuty budou až v následujícím období. Ve společnosti Baťa, a.s. k výskytu takové situace ale příliš často nedochází, jelikož se nejedná o účetní jednotku, jejímž hlavním předmětem by bylo poskytování služeb. O výnosy příštích období se jedná v případě, kdy např. společnost v běžném účetním období prodá určité množství poukázek na nákupy obuvi, které budou ale uskutečněny až v následujícím období. Přijatá úhrada za poukázky bude zaúčtována na příslušném bankovním účtu či pokladně a budoucí výnos bude uveden ve prospěch účtu 384AE – Výnosy příštích období. Jedná-li se o opačnou situaci, tedy službu poskytnutou v běžném účetním období, ale zaplacenou až v příštím období, bude se účtovat o příjmech příštích období. Aby byla splněna věcná a časová souvislost s běžným účetním obdobím, je důležité zachytit výnos z poskytnuté služby ve prospěch příslušného výnosového účtu a současně účtovat o budoucím příjmu na Má dáti účtu 385AE – Příjmy příštích období. V následujícím účetním období bude po přijetí platby stav účtu 385AE - Příjmy příštích období snížen právě o tu částku, která byla odběratelem poskytnuta na bankovní účet či do pokladny společnosti.

Předposlední bod harmonogramu upozorňuje na nutnost informování o nevyfakturovaných dodávkách, tedy dodávkách, u nichž je znám předmět a období, v jakém by měly být realizovány, ale není známo přesné ohodnocení dodávky. Z pokynu jasně vyplývá, že v případě absence znalosti ceny dodávky je nezbytné předat alespoň finanční odhad. Obsahem tohoto bodu je i jeho adresování odpovědným osobám, vedoucím odborně příslušných útvarů a není opomenut ani termín pro odevzdání.

Pokyn však abstrahuje od situace opačné, která by mohla nastat, kdyby např. pojišťovna přiznala do konce běžného účetního období pojistné plnění (např. za poškození majetku prodejny při povodních), ale ke dni uzavírání účetních knih by přiznaná částka nebyla přijata na firemním účtu. Přiznanou částku od pojišťovny by bylo nutné uvést na aktivním účtu 388AE - Dohadné účty aktivní a přiznat výnos související s běžným účetním obdobím ve prospěch příslušného výnosového účtu. Jelikož se o jedná o méně obvyklou situaci, byl by tento výnos zaúčtován jako mimořádný (688000 - Mimořádné výnosy).

Aby bylo zajištěno, že účetnictví společnosti bude úplné, měl by pokyn upozorňovat i na povinnost předat do finanční účtárny informaci odpovídající svým obsahem výše popisované situaci. Možná úprava připouští hned dvě alternativy, a to buď doplnit pátý bod harmonogramu, nebo požadavek uvést v dalším samostatném bodě. Pokud by byla použita první varianta, mohl by pokyn vypadat následovně:

„Vedoucí odborně příslušných útvarů zkontrolují, zda mají z roku 2012 podle objednávek nějaké nevyfakturované dodávky nebo přiznaná plnění dle jiných dokladů, která ale budou poskytnuta až v následujícím roce. Pracovníci pověřeni vedoucími odborně příslušných útvarů zajistí, aby byl do finanční účtárny předán seznam těchto částek včetně finančního odhadu nebo ceny dle objednávky do 7. 1. 2013.“

Za předpokladu, že by u pátého bodu harmonogramu nebyla provedena změna, bylo by vhodné vložit do pokynu následující větu jako další samostatný bod harmonogramu, čímž by i požadavek vizuálně více nabyl na významu:

„Vedoucí odborně příslušných útvarů dále zkontrolují, zda podle příslušných dokladů nemají přiznaná peněžní plnění, k jejichž poskytnutí ale dojde až v následujícím roce. Pracovníci pověřeni vedoucími odborně příslušných útvarů předají seznam těchto částek nejpozději do 7. 1. 2013.“

Poslední bod harmonogramu je spojen s uložení povinnosti prodejnám provést inventuru pokladní hotovosti a šeků k 31. 12. 2012. Další postupy nejsou uvedeny z důvodu, že pro inventuru již existuje samostatný pokyn, chybí zde ale odkaz na příslušné číslo pokynu. Z databáze interních pokynů bylo zjištěno, že se jedná o pokyn č. 897 – Inventura pokladní hotovosti a šeků. Šestá část harmonogramu by po doplnění zněla takto:

„Dne 31. 12. 2012 prodejny provedou inventuru pokladních hotovostí a šeků, která se řídí samostatným pokynem č. 897.“

Významnost harmonogramu je zdůrazněna poslední větou, která upozorňuje na povinnost jeho dodržování a v opačném případě odvození důsledků.

### **4.3. Zhodnocení vnitřního kontrolního systému ve společnosti Baťa, a.s.**

Nejen účetnictví ale i jiné procesy ve společnosti Baťa, a.s. jsou zajištěny dostatečným množstvím kontrolních prvků i bez samostatného útvaru interního auditu či speciálního controllingu, které by se zabývaly výhradně kontrolou procesů probíhajících na centrále společnosti. Kontrola je uskutečňována prostřednictvím odpovědných osob z různých útvarů, přičemž k jednomu případu se může vztahovat i více dílčích kontrol, které se vzájemně prolínají a společně spějí k určení objektivního závěru pro všechny zúčastněné strany. Způsob provedení takové kontroly je zde označován jako mezistupňový a dokonale plní svou funkci vnitřního kontrolního systému, neboť se jedná o propojený systém navazujících a doplňujících se kontrol, nikoliv o oddělené samostatné činnosti. Kontrola je pravidelně doplňována baťovským interním auditem, který svou činností podléhá celé BSO, nikoliv pouze Baťa, a.s. Činnost interního auditu bývá zaměřena pouze na vybrané oblasti a ze strany interních auditorů jsou doporučovány postupy používané v organizacích Baťa v jiných zemích, nicméně jejich realizace nemusí být přijatelná z důvodu legislativních či jiných rozdílů. Na jejich základě ale mohou být vytvořena jiná náhradní řešení.

Úpravy zaběhnutých procesů a vnitropodnikových směrnic, které byly navrhovány ve čtvrté části této práce, jsou spojeny především s rozšířením využití možností současných technologií. Účelem je omezit papírovou metodu a uspořít tak peněžní prostředky za nákladné tisky a následnou archivaci dokumentů. Toto doporučení se týká především zadávání, potvrzování a následného archivování objednávek zboží.

Pro zajištění vyšší účinnosti a efektivnosti vnitřního kontrolního systému jsou také doporučeny prostředky zakládající rychlejší a kvalitnější informační toky, podporující předcházení nečekaným výkyvům v případě absence příslušných osob. Tato problematika byla analyzována ve spojení s oběhem účetních dokladů. V oblasti předávání informací o splatnosti faktur a důvodech pozastavení plateb bylo navrženo opatření ve formě „Přehledu splatných faktur“, což je jednoduchá tabulka v elektronické podobě obsahující podstatné informace o důvodech neprovedení plateb, která je dostupná všem pověřeným osobám. Jako nedostatečné byly shledány principy řešení reklamačních událostí v Obchodním domě na Václavském náměstí v Praze, a to především z důvodu neumožněného přístupu do podnikové aplikace pro tvorbu reklamačních protokolů. Proto byl učiněn návrh, aby byla aplikace zpřístupněna i pracovníkům odpovědným za přejímání zboží v Praze.

Baťa, a.s. je společností, která má na českém trhu dlouholetou tradici a významné postavení. Jedinečným historickým vývojem jsou poznamenány i pracovní návyky a vztahy mezi zaměstnanci. Velký význam je kladen především na vzájemnou důvěru a jakékoliv jednání proti dobrému jménu společnosti může být předmětné pro rozvázání pracovního poměru. Základním kontrolním prvkem zde v současné době tedy nejsou technické prostředky, ale je to samotný lidský faktor, který představuje nejdůležitější instrument podnikové kontroly.

S ohledem na výše analyzované skutečnosti je vhodné upozornit na způsob rozdělení a organizaci účetních prací. V této oblasti bylo zjištěno, že vedení firemní pokladny a účtování na základě pokladních dokladů provádí pouze jedna osoba. V praxi byla zaznamenána řada případů, kdy svěřením dvou výše jmenovaných operací do péče jednoho pracovníka založilo předpoklad k podvodnému jednání. Pokud je hlídání firemní hotovosti pracovní náplní pouze jednoho zaměstnance, který není dostatečně loajální ke svému zaměstnavateli, aniž ten by o tom věděl, může dojít k machinaci s peněžními prostředky, vystavování neoprávněných pokladních dokladů či jejich falšování a následnému odcizování pokladní hotovosti neboli její malverzaci. Jestliže zaměstnanec začne jednat v rozporu s dobrými mravy a firemní politikou, jedná se jednoznačně o selhání vnitřního kontrolního systému, kterému se ale v tomto konkrétním případě dalo předejít. Samozřejmostí je, že pokud má zaměstnavatel jakékoliv pochybnosti o důvěryhodnosti svého zaměstnance, nebude mu udělovat kompetence k zajišťování natolik odpovědných činností, jakou je právě vedení pokladny. Bohužel však byly prokázány i případy, kdy nekalou činnost začal páchat i zaměstnanec naprosto důvěryhodný, poté co se dostal do svízelné životní situace spojené s nedostatkem financí. Proto lze chápat rozdělení pokladních operací mezi nejméně dvě osoby jako preventivní opatření, které je finančně méně bolestné než následné kroky po zjištění páčání podvodu zaměstnancem.

Ocenitelná je jistě vysoká ochrana majetku společnosti, který je pečlivě evidován a označován inventárními čísly.

Pozitivně může být ohodnoceno také nakládání s účetními dokumenty a jejich archivování v odpovídajících a dobře zabezpečených prostorách.



## 5. ZÁVĚR

Vnitřní kontrolní systém představuje významný podnikový proces, který je nadřazen realizovaným hospodářským operacím, neboť určuje jejich oprávněnost a správnost. Z tohoto důvodu je nezbytné zajistit, aby samotný kontrolní systém fungoval v souladu s požadavky účetní jednotky. K hodnocení podnikových procesů mohou být využity různé metody a techniky či jejich kombinace. Pokud není ve finančních možnostech či zájmu účetní jednotky zřídit speciální útvar interního auditu, kterému by byla přidělena prioritní kontrolní pravomoc, je důležité zabezpečit kontrolu jiným způsobem. Ve velkých podnicích jistě nebude možné, aby bylo prověřování správnosti podnikových procesů uskutečňováno pouze ze strany managementu. V takovém případě musí být jasně definovány náplně práce jednotlivých osob, jejich pravomoci a odpovědnosti, což je prvotní předpoklad ke správnému plnění úkolů. Jsou-li v účetní jednotce vyvolávány pochybnosti o správnosti používaných postupů a principů, lze samozřejmě využít i služeb kvalifikovaných externích odborníků. Využití takových služeb sice většinou stojí nemalé finanční prostředky, v určitých situacích je však pro účetní jednotku jejich vynaložení výhodnější než nesení budoucích následků, např. v případě právní kontroly dlouhodobých smluv.

Ať už tedy společnost disponuje samostatným kontrolním útvarem či je kontrola zajišťována prostřednictvím všech zaměstnanců na jednotlivých stupních, je tato činnost nezbytně nutná pro naplňování poslání podniku a správné zobrazování uskutečňovaných hospodářských operací v účetnictví. V současné době jsou do této oblasti mnohem častěji zaváděny kontrolní prvky s využitím prostředků nejmodernější techniky, což se projevuje vysokou účinností, rychlostí a spolehlivostí. Nespornou výhodou je také omezení možností pro podvodné jednání a v opačném případě snadnější odhalování viníka. Jejich zavedení do podnikové kontrolní struktury se ale odvíjí od finančních možností společnosti. I když existuje bezpočet technologických možností, kterými lze fungování vnitřního kontrolního systému zajistit či zdokonalit, je to pořád sám člověk, který tyto prostředky ovládá, a proto odpovědnost zaměstnance stále zůstává na prvním místě.

Vnitřní kontrolní systém ve společnosti Baťa, a.s. je souborem kontrolních procedur na jednotlivých pracovních stupních. Z důvodu velikosti společnosti a rozsahu obchodní činnosti nebylo možné provést vyčerpávající analýzu všech procesů kontrolního systému. Řada procesů je navíc ovlivněna postupy BSO, jehož je Baťa, a.s. součástí, proto byla analýza

zaměřena na vybrané podnikové oblasti, a to především na účetnictví jako na základní objekt vnitřního kontrolního systému. V rámci organizace účtárny a rozdělení účetních prací byla shledána nedostatečná prevence v péči o pokladní hotovost. Jelikož je účtování hospodářských operací prováděno na základě jejich průkaznosti, byla dále pozornost zaměřena především na oběh účetních dokladů. Při analyzování této oblasti byly zjištěny nedokonalosti na určitých stupních kontroly, které nespočívají v závažném pochybení či opomenutí, ale spíše v neaktualizování používaných postupů. Doporučeny byly opatření týkající se zkvalitnění informačních toků ve společnosti, které podporují plynulý oběh účetních dokladů. Zlepšující opatření byly navrženy ve způsobu informování pracovníků finanční účtárny o pozastavení plateb faktur, ať už z důvodu reklamačního řízení či nesprávně vyfakturovaných částek. V oblasti reklamačního řízení bylo dále doporučeno užší propojení s Obchodním domem na Václavském náměstí v Praze. Návrhy jsou učiněny na základě využití technologických možností, které jsou společnosti v současné době k dispozici, a u nichž by bylo možné rozšířit jejich použitelnost pro zrychlení podnikových procesů. Zavedení nového kontrolního prvku bylo doporučeno v objednávkovém systému, a to v možnosti schvalování objednávek formou elektronického podpisu.

Účetnictví je jedním z nejdůležitějších prvků vnitřního kontrolního systému, z tohoto důvodu bylo pojednáváno i o účetní závěrce společnosti Baťa, a.s. jako o vyvrcholení ročních účetních prací. Analyzována byla především přípravná část účetní závěrky, která je podstatná z hlediska sběru informací pro správné, úplné a průkazné zaúčtování vzniklých případů. Samotný průběh zpracování roční účetní závěrky je podložen ověřenými postupy finanční účtárny, které jsou souhrnně vyjádřeny v interním předpisu pro účetní závěrku.

Významnou hodnotou v podnikové kultuře Baťa, a.s. je dodržování tradic v přístupu k zákazníkovi. Tato zásada pocházející z dílny slavného Tomáše Bati získává úspěchy dodnes a právě díky jejímu dodržování je společnost na dnešním přesyceném trhu stále unikátní. Jak je již známo, nebyly to pouze samotné boty, které učinily dílo Tomáše Bati světovým, ale bylo to také umění vybrat si a vychovat talentované spolupracovníky. Tradice „baťovské rodiny“ je i dnes na pracovišti snadno rozpoznatelná, jelikož tam, kde je to dispozičně možné, spolupracovníci nesedí v oddělených kancelářích, ale pracují v jednom otevřeném prostoru.

Přestože jsou na společnost neustále vyvíjeny tlaky ze strany vysoké konkurence na trhu, Baťa, a.s. si díky své dlouhodobě budované stabilitě stále zachovává své jméno v povědomí zákazníků a činí tak čest svému zakladateli.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.

HAKALOVÁ, Jana. *Účetní závěrka a auditing*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7399-144-9.

CHALUPA, Rostislav a kolektiv. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2013*. 11. vyd. Olomouc: Anag, 2013. 424 s. ISBN 978-80-7263-771-3.

KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7263-448-4.

LANDA, Martin. *Organizace účetních agend ve firmě*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 163 s. ISBN 80-7261-123-2.

LOUŠA, František. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2576-5.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony, úplná znění platná k 1.1.2012*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-4254-0.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PILÁTOVÁ, Jana a Tomáš PILÁT. *Pokladna, její organizace a vedení*. 7. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 136 s. ISBN 978-80-7263-640-2.

SCHIFFER, Vladimír. *Správně vedené účetnictví*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 280 s. ISBN 978-80-7357-575-5.

SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém. Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2013*. 20. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4633-3.

SVATOŠOVÁ, Jana a Jana TRÁVNÍČKOVÁ. *Účtová osnova, České účetní standardy – postupy účtování pro podnikatele 2012*. 7. vyd. Olomouc: Anag, 2012. 368 s. ISBN 978-80-7263-729-4.

RUBÁKOVÁ, Věra. *Praktické účetní případy 2013*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-4635-7.

RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2013*. 13. vyd. Olomouc: Anag, 2013. 1112 s. ISBN 978-80-7263-793-5.

## **Zákony**

Zákon č. 89 ze dne 20. dubna 1995 o státní statistické službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 19, s. 993-1004. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 93 ze dne 26. března 2009 o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 30, s. 1166-1189. Dostupný také z: [http://www.kacr.cz/file/78/93\\_2009.pdf](http://www.kacr.cz/file/78/93_2009.pdf).

Zákon č. 227 ze dne 26. července 2000 o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 68, s.3290-3297. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=227/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=227/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 499 ze dne 30. června 2004 o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 173, s. 9742-9779. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=499/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=499/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98, s. 2474-2565. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107, s. 2802-2810. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 582 ze dne 17. prosince 1991 o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 111, s. 2890-2919. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=582/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=582/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

## **Interní dokumenty společnosti Baťa, a.s.**

*Oběh účetních dokladů*

*Časový rozvrh roční účetní závěrky*

*Pokyn č. 897 – Inventura pokladní hotovosti a šeků*

*Pokyn č. 1139 – Pokladní limity*

*Pokyn č. 1886 – Roční účetní závěrka 2012*

*Popisy práce*

*Přehled pravomocí („Chart of authorities“)*

*Účtový rozvrh*

## **Další zdroje**

[www.auditing.cz](http://www.auditing.cz)

[www.ciia.cz](http://www.ciia.cz)

[www.global.theiia.org](http://www.global.theiia.org)

[www.kacr.cz](http://www.kacr.cz)

## SEZNAM ZKRATEK

AE	analytická evidence
BSO	Bata Shoe Organization
ČIIA	Český institut interních auditorů
ECIIA	Evropská konfederace institutů interních auditorů
GPS	Global Positioning System
IT	informační technologie
THEIIA	Mezinárodní institut interních auditorů

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013



Markéta Husková

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- 1) Interní předpis: Oběh účetních dokladů ve společnosti Baťa, a.s.